



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Osaamisen johtamisen toimintamallin laatiminen case Neste K-Market Martinlaakso

Pöllänen, Outi

2014 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Osaamisen johtamisen toimintamallin laatiminen
Case Neste K-Market Martinlaakso

Outi Pöllänen
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2014

Outi Pöllänen

Osaamisen johtamisen toimintamallin laatiminen Case Neste K-Market Martinlaakso

Vuosi

2014

Sivumäärä

61

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön toimeksiantaja on Neste K-Market Martinlaakso, jonka kauppiaana toimii Tapio Dansk. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt yrityksessä noin viisi vuotta. Työn tavoitteena on luoda osaamisen johtamisen toimintamalli, joka toimii kohdeyrityksessä kauppiaan apuna työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja työhön perehdyttämisessä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kasvattaa henkilökunnan osaamista ja pätevyyttä toimiakseen työtehtävissään tehokkaasti ja sopeutuakseen työhön työuran alusta asti. Opinnäytetyön tavoiteltu tuotos on blueprint-kaaviona kuvattu toimintamalli sekä perehdytyskansio.

Osaamisen tulee pohjautua yrityksen strategiaan, ja se on nykypäivänä tärkeä kilpailukeino. Osaamisen johtaminen sisältää osaamisen ennakoinnin, arvioinnin ja kehittämisen. Esimiesalaiskeskustelut ovat tärkeitä yksilöiden työtulosten arvioinnille sekä kehityskohteiden ja tavoitteiden asettamiselle. Toimivan ja organisoidun perehdytysprosessin hyödyt ovat ilmeiset. Perehdytysprosessia tukeva perehdytysmateriaali ja toimiva työnopastus antavat kattavan kuvan uudelle työntekijälle yrityksestä, toimintatavoista ja työtehtävistä.

Menetelminä työssä käytettiin havainnointia, haastattelua, SWOT-analyysiä sekä benchmarkingia. Havainnointia toteutettiin kahdella tavalla. Yrityksen henkilökunnan työssään kohtamista ongelmakohdista kerättiin tietoa sekä systemaattisella että osallistuvalla havainnoinnilla. Osallistuvalla havainnoinnilla opinnäytetyön tekijä on lisäksi kerännyt tietoa yrityksestä koko työuransa ajan. Työhön haastateltiin teemahaastatteluina kolmea henkilöä. Heistä kaksi oli yrityksen työntekijöitä ja kolmas yrityksen kauppias. Tuloksia analysoitiin SWOT-analyysin avulla. Benchmarkingilla tutustuttiin BW-Restaurants Oy:n perehdytysmateriaaliin.

Yrityksen keskeisimmiksi ongelmakohdiksi nousivat perehdytyksen organisoimattomuus ja puutteellisuus sekä osaamisen kehittämismahdollisuuksien hyödyntämättömyys. Kehityskeskustelut eivät kattaneet koko henkilöstöä eikä osaamisen kehittämiseen kannustettu. Kursseja ja koulutuksia henkilöstön kehittämiselle on olemassa. Niiden myötä aukeaa mahdollisuudet osaamisen kehittämiselle ja työtehtävien monipuolistumiselle. Henkilöstöllä ilmeni olevan positiivinen kuva koulutuksista ja niiden laadusta. Henkilöstön osaamisen vaihtelevuudesta seurasi uhkia turvallisuudelle sekä palvelun tasalaatuisuudelle.

Työssä onnistuttiin luomaan toimintamalli työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi ja perehdyttämiseksi sekä perehdytysmateriaali. Malli laadittiin opiskeltujen teoreettisten tietojen sekä tutkimusmenetelmillä saatujen tietojen pohjalta. Tutkimusmenetelmät antoivat monipuolista tietoa täydentäen toisiaan. Laaditussa toimintamallissa tartuttiin yrityksen toiminnassa ilmenneisiin keskeisiin ongelmakohtiin. Siinä on huomioitu perehdytyksen suunnittelun ja organisoimisen tärkeys sekä henkilöstön osaamisen arviointi ja kehittäminen. Toimintamalli sekä perehdytyskansio ovat sekä opinnäytetyön tekijän että toimeksiantajan mukaan erittäin käytökelpoisia. Kauppias Tapio Danskin mukaan työ on hyvin valmisteltu ja kiitettävää tasoa.

Asiasanat: osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, perehdyttäminen

Pöllänen, Outi

Developing the Competence Management Model Case: Neste K-Market Martinlaakso

Year	2014	Pages	61
------	------	-------	----

This practice-based thesis was commissioned by Neste K-Market Martinlaakso. The K-retailer of the company is Mr Tapio Dansk. The thesis author has worked for the company since 2009. The objective of this thesis was to develop a competence management model which would operate as a tool for the commissioner. The purpose of the model and the thesis is to increase the competence of the employees and to improve the orientation process in the target organization. The output of the project is a competence management model which is presented through the blueprint method and orientation material.

The theoretical section consists of competence management and orientation, which are the keywords of the thesis. Competence management is supposed to be based on the strategy of a company. It includes anticipating future competence needs and evaluating the competence already existing in the organization. These two form the base for improving the competence. The first step of competence management is orientation. An effective and well organized orientation process has obvious benefits for the company.

The topics of this thesis were being researched through four methods. They were observation, interviewing, SWOT analysis and benchmarking. The observation was implemented both by the participant and in a systematic way. The purpose of the observation was to define the current situation in the organization and the weaknesses of the employees' competence. Two employees and the K-retailer, Mr Dansk, were interviewed. The results of the observations and the interviews were analyzed by SWOT analysis. Benchmarking was used for researching BW-Restaurants Oy's orientation material.

The main problems in the commissioner organization appeared to be an inadequate orientation process and missing orientation material. The ways to improve the competence of the employees were not either utilized even though they existed. In the developed model the importance of an organized orientation process, continuous improvement of competence and discussions between the supervisor and employees are emphasized. The orientation material is created to support and improve the orientation process.

The objective of the thesis was achieved. A competence management model and orientation material were developed based on the theoretical framework as well as the results of the research methods. The commissioner stated that both the competence management model and the orientation material are very usable, where information is presented in a compact form.

Keywords: competence management, competence development, orientation.

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimeksiantaja Neste K-Market Martinlaakso	7
3	Osaamisen johtaminen palvelualalla	8
3.1	Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen	8
3.2	Yksilön osaaminen.....	9
3.3	Osaamisen kehittäminen palvelualalla	10
3.4	Viestintä osana osaamisen johtamista.....	12
3.5	Esimiehen ja alaisten väliset keskustelut	13
4	Perehdyttäminen	14
4.1	Yleistä perehdyttämisestä	14
4.2	Perehdytysprosessi	15
4.3	Työnopastus eli työhön perehdyttäminen	16
4.4	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt	18
4.5	Perehdyttäjän ominaisuudet	19
4.6	Perehdyttämisen lainsäädäntö.....	20
5	Osaamisen johtamisen toimintamallin tekeminen	21
5.1	Systemaattinen havainnointi kohdeyrityksessä	21
5.1.1	Havainnoinnin toteutus.....	22
5.1.2	Havainnoinnilla kerätty aineisto	23
5.2	Osallistuva havainnointi kohdeyrityksessä	23
5.2.1	Havainnointi kohdeyrityksen nykytilanteesta	24
5.2.2	Havainnointi työskentelyn ongelmatilanteista	25
5.3	Haastattelu	27
5.3.1	Työntekijöiden haastattelut ja tulokset	28
5.3.2	Kauppiaan haastattelu ja tulokset	30
5.4	SWOT-analyysi haastattelujen ja havainnointien tuloksista	32
5.5	Benchmarking.....	34
5.5.1	Benchmarkingin toteutus ja tulokset	35
5.5.2	Perehdytysmateriaalin tekeminen	36
5.6	Osaamisen johtamisen toimintamalli blueprint-kaaviona.....	39
6	Johtopäätökset	43
	Lähteet	45
	Kuviot.....	47
	Liitteet.....	48

1 Johdanto

Osaamisen johtamisen merkitys yrityksille kasvaa jatkuvasti. Työntekijöiden tieto, taito ja osaaminen ovat useissa yrityksissä avainasemassa yrityksen menestymisen kannalta. Osaamisen johtamisen ensiaskleet ovat työntekijöiden rekrytoinnin jälkeen suunniteltu ja kattava perehdytysprosessi ja myöhemmissä vaiheissa osaamisen ylläpitäminen sekä sen jatkuva arviointi ja kehittäminen.

Tämä opinnäytetyö sisältyy Laurea-ammattikorkeakoulun hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelman opintoihin. Työn aihe on Osaamisen johtamisen toimintamallin laatiminen kohdeyritykselle, joka on Neste K-Market Martinlaakso. Liikenneaseman kauppiana toimii Tapio Dansk, joka on toiminut tehtävässään vuodesta 2009. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt kohdeyrityksessä lähes viisi vuotta.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda osaamisen johtamisen toimintamalli, joka toimii kohdeyrityksessä kauppiaan apuna työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja työhön perehdyttämisessä sekä siihen liittyvä perehdytysmateriaali. Opinnäytetyön tarkoituksena on kasvattaa henkilökunnan osaamista ja pätevyyttä toimiakseen työtehtävissään tehokkaasti ja sopeutuakseen työhön ja koko työympäristöön työuran alusta asti. Opinnäytetyön tekijä on havainnut tarpeen työn tuotoksille työuransa aikana ja sai vahvistuksen aiheelle keskusteltuaan toimeksiantajan kanssa.

Työn keskeiset käsitteet ovat osaamisen johtaminen ja perehdyttäminen. Teoriaosuudessa avataan osaamisen johtamista yrityksen strategian kannalta, yksilön osaamista ja osaamisen kehittämistä, viestinnän roolia osana osaamisen johtamista sekä esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja. Perehdytysluvussa puolestaan käsitellään perehdytysprosessia kokonaisuutena, perehdyttämisen tavoitteita, hyötyjä ja lainsäädäntöä, perehdyttäjän ominaisuuksia sekä työnopastusta.

Tutkimusmenetelminä työssä käytettiin havainnointia, osallistuvaa havainnointia sekä teema-haastatteluja. Kyseisillä menetelmillä kerättiin tietoa itse kohdeyrityksestä ja sen nykytilanteesta hyödyntäen eri näkökulmia ja lähestymistapoja sekä menetelmien toisiaan täydentäviä ominaisuuksia. Menetelmistä saatuja aineistoja analysoitiin SWOT-analyysin avulla, listaten nykytilanteen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia sekä mahdollisuuksia. Benchmarkingin avulla tarkasteltiin toisen yrityksen perehdytysmateriaalia, jota käytettiin perehdytysmateriaalin luonnissa ideoinnin lähteenä. Varsinainen osaamisen johtamisen toimintamalli kuvattiin blueprint-kaaviona.

2 Toimeksiantaja Neste K-Market Martinlaakso

Kesko on kaupan alan pörssiyhtiö. Kesko toimii ruoka-, käyttötavara-, rauta- sekä auto- ja konekaupassa. Kesko ja K-kauppiat muodostavat yhdessä K-ryhmän. K-kauppias on itsenäinen ketjuyrittäjä, joka harjoittaa vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjussa. Neste Oil -liikenneasemaverkosto puolestaan koostuu noin 300 asemasta. Ne muodostuvat lähes kahdetasadasta omistajavetoisesta liikenneasemasta sekä sadasta Keskon omistaman Pikoil Oy:n K-market- ja Quick Shop -liikenneasemasta. (Kesko 2013; Neste Oil -liikenneasemat.)

Tämän opinnäytetyön kohteena on Neste K-Market liikenneasema, joka sijaitsee Vantaalla Martinlaaksossa. Liikenneaseman kauppiana on toiminut Tapio Dansk vuodesta 2009 lähtien. Asemalta saa monenlaisia palveluita mainoskampanjan lupauksen mukaisesti ”yhden pysähdyn taktiikalla”. Liikeideana on, että asiakas saa kaikki tarvitsemansa palvelut saman katon alta, eikä näin ollen useampia pysähdyksiä tarvita matkan varrella. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt yrityksessä vuodesta 2009.

Neste K-Market Martinlaakso tarjoaa palveluita niin autoille kuin ihmisillekin. Asema kattaa tankkauspalvelut, auton Quick wash -automaattipesukoneen, kaksi itsepesuhallia, imurin ja myymälän sisältä löytyvän autotarvikeshylyn. Tämän lisäksi asemalla on 250m²:n K-Market myymälä sekä kahvio/pikaruokala, jossa on 24 asiakaspaikkaa. Näiden lisäksi aseman tarjoamiin palveluihin sisältyy muun muassa peräkärryn vuokrauspalvelut, nestekaasupullojen myynti, RAY:n pelikoneita sekä Veikkaus-piste.

Kahvion valikoimasta löytyy erilaisia vaihtoehtoja niin pieneen kuin suurempaankin nälkään kattaen sekä makeat että suolaiset vaihtoehdot. Henkilökunta paistaa myyntiin pullia ja suolaisia piirakoita sekä pasteijoita joka aamu, ja tarvittaessa pitkin päivää. Lisäksi vitriiniin tehdään henkilökunnan toimesta päivittäin valikoima erilaisia vaaleita ja tummia täytettyjä leipiä; rukiisia, juustokolmiosämpylöitä, ciabatta-leipiä, toasteja, tuhtireissareita ja täytettyjä croissantteja. Edellisenä päivänä tehtyjä leipiä myydään asiakkaille puoleen hintaan. Juomavalikoimasta löytyy muun muassa kahvia, teetä, kaakaota ja erilaisia virvoitusjuomia juoma-automaatista, tölkistä tai pullosta. Lisäksi kahviosta saa paniineja sekä Sibyllan pikaruokatuotteita. Sibyllan valikoima sisältää hot dogeja, french dogeja, lihapiirakoita, kuusi erilaista hampurilaisateriaa sekä makkaraperunat ja kebabperunat. Henkilökunta valmistaa pikaruokatuotteet suoraan asiakkaalle tilauksen tultua, eli tuotteita ei tehdä etukäteen valmiiksi odotamaan.

3 Osaamisen johtaminen palvelualalla

Osaaminen ja johtaminen nähdään usein vain kaukaisina serkkuina. Useille ihmisille osaaminen ja tieto tuovat mieleen opettajat, koulut ja koulutusjärjestelmät. Teknisemmältä kannalta katsottuna puolestaan osaaminen herättää ajatuksia esimerkiksi informaatioteknologiasta, yrityksen älyllisen pääoman johtamismenetelmistä tai organisaation prosesseista tiedon keräämiseksi ja jakamiseksi. (Cavaleri, Seivert & Lee 2005, 120.)

Tulevaisuudessa tiedolla, taidolla ja osaamisella tulee olemaan suurempi merkitys kuin koskaan aiemmin yrityksen menestykselle. Osaava henkilöstö antaa aina myös positiivisen kuvan yrityksestä esimerkiksi eri sidosryhmille. Tässä luvussa käsitellään teoriapohjaa osaamisen johtamisesta.

3.1 Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen

Strategia on toimintamalli, joka ohjaa päivittäistä työntekoa, valintoja ja päätöksiä. Strategian avulla saavutetaan yrityksen visio. Menestyvässä yrityksessä osaamisen johtaminen perustuu strategiaan, joka määrittää osaamisen kriittiset pisteet juuri strategian kannalta katsottuna. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.)

Osaamista ja tietoa yritys voi hankkia itselleen kehittämällä henkilöstönsä osaamista tai rekrytoimalla yritykseen uusia taidokkaita työntekijöitä. Pelkkä osaava henkilöstö ei kuitenkaan riitä, vaan osaamista on osattava hyödyntää ja kehittää edelleen. Osaamisen johtaminen edellyttää paljon esimieheltä ja koko organisaatiolta, sillä se liittyy vahvasti koko yrityksen strategiajohtamiseen. Osaamisen johtamisen kautta henkilöstön osaamisen kehittämistä pystytään suuntaamaan niille osa-alueille, jotka ovat tarpeellisia yrityksen strategian tavoitteiden toteutumiseksi. Ilman osaamista, yrityksen on vaikea vastata kilpailuun. (Hyppänen 2007, 96 - 97.)

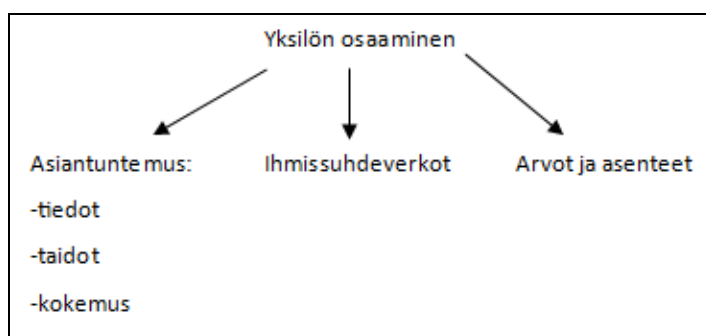
Myös Viitalan (2007, 170, 175) mukaan suurimmat yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät ovat yrityksessä oleva osaaminen, osaamisen oikeanlainen käyttäminen sekä nopea kyky oppia uutta. Osaamisen johtamisella hankitaan, ylläpidetään ja kehitetään sellaista osaamista, jota yrityksen strategia edellyttää. Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät viime kädessä parantuneena taloudellisena tuloksena, kun toimintatavat, tuotteet ja palvelut ovat kehittyneempiä. (Viitala 2007, 170, 175.) Koko osaamisen johtamisen lähtökohta Viitalan mukaan on määritellä se osaaminen, jota yritys tarvitsee päästäkseen liiketoimintastrategisiin päämääriinsä.

Cavaleri ym. muistuttavat (2005, 120, 125), että eri yritykset tarvitsevat toiminnassaan erilaista tietoa. Voidakseen yhdistää osaaminen yrityksen strategiaan, osaamisen johtajien täy-

tyy yhdistää ajatuksensa siitä, kuinka yrityksen eri osat kuten ihmiset ja prosessit voivat toimia yhdessä mahdollisimman tehokkaasti. Täten he voivat rakentaa kattavan osaamisstrategian, joka kiskoo henkilöstöä eteenpäin kohti yhdessä saavutettavaa visiota. (Cavaleri ym. 2005, 120, 125.) Cavaleri, Seivert ja Lee muistuttavat myös, että osaamisstrategian on sovitettava yrityksen identiteettiin, kulttuuriin, strategiaan ja toimintoihin.

3.2 Yksilön osaaminen

Kauhanen (2006, 142 - 143) tarkastelee yksilön osaamista osaamistarveanalyysin avulla. Siinä analysoidaan melko yksityiskohtaisesti kunkin yksilön työtehtäviä ja erityisesti tulevaisuutta. Yksilön pätevyyttä kuvataan usein käden avulla, sillä aikoinaan se oli tärkein työväline, joka osoitti osaamisen. Siinä sormet kuvaavat pätevyyden eri osia, ja kämmen yksilön motivaatioita, energiaa sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Kauhanen 2006, 142 - 143.) Tässä työssä asiaa tarkastellaan yksinkertaisemman kuvion avulla (kuvio 1).



Kuvio 1: Yksilön osaaminen

Yksi sormi kuvaa yksilön taitoja. Siihen sisältyvät kaikki henkilön omaamat taidot, kuten esimerkiksi ammattitaito, sosiaaliset taidot, kielitaito, tietotekniset taidot ja yhteistyötaidot. Toinen sormi kuvaa tietoja. Tähän sisältyvät erilaiset menetelmät, mallit ja teoriat, jotka yksilö taitaa. Kolmas sormi kuvaa kokemusta. Mitä kauemmin kokemusta on hankittu, sitä laajemman viitekehyksen se muodostaa kokonaisosaamiselle. Pitkän kokemuksen kautta ihmisen oppimiskyky usein myös lisääntyy. Nämä kolme osa-aluetta, tiedot, taidot ja kokemus, muodostavat yhdessä yksilön asiantuntemuksen. (Kauhanen 2006, 143.)

Pätevyys vaatii kuitenkin muitakin asioita, kun yksilön asiantuntemuksen. Kaikkea ei voi osata itse, ja siksi onki ratkaisevaa, millaiset ihmissuhdeverkot yksilöllä on ja kuinka niitä osataan hyödyntää. Kuvion neljäs sormi kuvaa tätä pätevyyden osa-aluetta. Suuri ihmissuhdejoukko on tärkeä vaikutuskenttä mutta myös väylä tietojen ja kokemusten vaihtamiseen. Viides sormi kuvaa yksilön arvoja ja asenteita, jotka osaltaan vaikuttavat myös yksilön pätevyyteen. Arvot kertovat yksilön maailmankatsomuksesta, ja yksilön asenteista voidaan nähdä kyky sopeutua muutoksiin sekä halu uuden oppimiseen. (Kauhanen 2006, 143 - 144.)

Ennakointikamari julkaisi vuonna 2012 tulokset tekemistään yritys- ja oppilaitoskyselyistä. Kyselyiden tarkoituksena oli selvittää eri toimialojen ammatillisen osaamisen tarpeita vuosina 2009-2012. Kyselyn yhdessä osiossa tiedusteltiin eri aloilla työskentelevien ammattitaidon vastaavuutta työelämän vaatimuksiin. Majoitus- ja ravitsemisalalla yritysten edustajista 48 prosenttia oli sitä mieltä, että aikuisten ammattitaito vastasi työelämän vaatimuksiin hyvin. Kuitenkin enemmistö eli 50 prosenttia vastasi ammattitaidon vastaavan työelämän vaatimukseen vain tyydyttävästi ja 5 prosenttia määritteli ammattitaidon vastaavuuden huonoksi. Tiedusteltaessa puolestaan nuorten ammattitaidon vastaavuutta työelämän vaatimuksiin majoitus- ja ravitsemisalalla, jopa 21 prosenttia arvioi vastaavuuden huonoksi ja 64 prosenttia tyydyttäväksi. Vain 19 prosenttia yritysten edustajista arvioi ammattitaidon vastaavan työelämän vaatimuksia hyvin. (Ennakointikamari 2012.)

Työmäärän lisääntyminen ja työelämän kiireellisyys ovat Helsilän mukaan (2002, 82) nähty usein syiksi henkilöstön stressiin ja loppuun palamiseen. Eräät ammattilaiset ovat kuitenkin esittäneet syyksi osaamattomuuden. Yksilöltä puuttuva ammattitaito ja kyky organisoida töitä saavat hänet stressaantuneeksi ja tuntemaan itsensä riittämättömäksi, mikä oleellisesti vähentää työviihtyvyyttä. (Helsilä 2002, 82.) Helsilän mukaan juuri osaamattomuuden takia työntekijät eivät enää hakeudu haasteellisiin työtehtäviin, eikä heillä ole halua tai kykyä oppia uutta.

3.3 Osaamisen kehittäminen palvelualalla

Osaamisen kehittäminen vaatii esimieheltä runsaasti erilaisia taitoja. Esimiehen tulee ennen kaikkea osata hahmottaa tulevaisuuden kehitysnäkymiä ja peilata niiden vaikutuksia omaan yritykseensä. Kehitysnäkymät tulee siis kyetä muuttamaan yrityksen osaamistarpeiksi. Yritykseen tulee luoda olosuhteet, jotka tukevat yrityksen osaamisen kehittymistä ja henkilöstöä tulee kannustaa ja valmentaa. Esimiehen tulee myös hallita menetelmiä, joilla osaamista voidaan arvioida ja kehittää. Lisäksi esimiehen on kyettävä keräämään tietoa siitä, millaista osaamista henkilöstöllä on, jotta hän pystyy arvioimaan realistisesti, mihin henkilöstö on tulevaisuudessa kykenevä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 96.)

Hokkanen ym. linjaavat (2008, 96 - 97) osaamisen kehittämisen kahteen osa-alueeseen. Osaamisen kehittämisen yhtenä vaiheena on osaamisen ennakointi. Tämä tarkoittaa tutustumista yrityksen strategiaan, jonka kautta tulee pohtia osaamistarpeita tulevaisuudessa, sekä saada jonkinlainen käsitys tarvittavien osaajien määrästä. Asioiden läpikäyntiin ja pohdintaan kannattaa kutsua koko henkilöstö tai heidän edustajansa mukaan. Tällöin henkilöstön on helpompaa ymmärtää päätökset sekä niihin johtaneet tekijät, ja myönteisyys sekä motivaatio toimia muutosten mukaan ovat korkeammalla. Kuitenkin tulee pitää mielessä, että osaamistar-

peiden ennakkointi on arvailua, eivätkä arviot välttämättä osu täsmälleen oikeaan. Siksi laaja-alainen oppiminen on aina parempi kuin vain yhteen asiaan syventyminen. (Hokkanen ym. 2008, 96 - 97.)

Osaamisen kehittämisen toinen osa-alue on osaamisen arviointi. Esimiehen tulee siis tietää, millaista osaamista olemassa olevalla henkilöstöllä on suhteessa tavoitteisiin. Kyseistä tietoa voidaan käyttää apuna, kun suunnitellaan osaamisen kehittämistä, mutta myös koko organisaation toiminnan suuntaamisessa. Osaamisen arvioinnin tueksi kannattaa laatia tehtäväkohtainen tavoiteprofiili osaamisesta, joka on lista tehtävässä toimivien henkilöiden tiedoista ja taidoista. Osaamisen arviointi tavoiteprofiilin kautta olisi hyvä tehdä yhteistyössä työntekijän kanssa mahdollisimman neutraalissa tilanteessa. Profiilia tulisi ennen kaikkea käyttää kehityskohteiden löytämiseen, eikä ajatella, että työntekijän pitäisi olla paras jokaisessa kohdassa. Siksi profiilissa kannattaisikin olla myös arviointikohta jossa mainitaan, että kyseistä taitoa ei tarvita. (Hokkanen ym. 2008, 97 - 99.)

Aina kun organisaatio muuttuu tai kehittyy, herää kysymys henkilöstön oppimisesta. Yrity maailma on yhä enemmän osaamis- ja tietosidonnaista. Hyvä yritys tukee henkilöstönsä osaamista ja oppimista, ja oppimisesta tehdäänkin järjestelmällinen ja jatkuvasti kehittyvä prosessi. Oppimismenetelmiä on erilaisia, ja niistä toiset sopivat eri tilanteisiin paremmin kuin toiset. Erilaisten koulutustapahtumien ja koulutusohjelmien rinnalle on noussut myös kehittämällä oppiminen, jota käytetään nykypäivänä entistä enemmän. Se on tietynlaista tekemällä oppimista, kun oppija opiskelee työn tekemistä varsinaisesti tekemällä sitä oikeassa ympäristössä. Yrityksen hiljaista tietoa, jossa on suuri osa yrityksen osaamispotentialista, voi siirtää kokeneelta työntekijältä kokemattomammalle henkilölle vuorovaikutteisen tuen ja ohjauksen avulla, jota kutsutaan mentoroinniksi. Oppiminen on ennen kaikkea henkilökohtainen prosessi, jossa suuressa roolissa on oppijan oma halu oppia. Itseopiskelu on myös varteenotettava oppimismenetelmä, sillä materiaalia on saatavilla runsaasti nykyisin etenkin sähköisessä muodossa. Se vaatii kuitenkin runsaasta itsekuria ja halua oppia. (Hokkanen ym. 2008, 99 - 104.)

Elinkeinoelämän keskusliitto EK selvittää vuosittain jäsenyritystensä työvoima- ja koulutustarpeita henkilöstö- ja koulutustiedustelulla. Vuoden 2012 kyselyn yhtenä teemana oli henkilöstön osaamisen kehittäminen. Kyselyllä selvitettiin, minkälaisia ammattitaidon kehittämisen tapoja yrityksissä on käytetty. Samaa asiaa on aiemmin kartoitettu vuonna 2008. Kumpanakin kartoitusvuonna yleisin osaamisen kehittämisen tapa oli tutkintoon johtamaton koulutus, jolla tarkoitetaan yrityksen järjestämää tai hankkimaa koulutusta, kuten esimerkiksi kielikoulutusta tai asiakaspalvelukoulutusta, jonka tavoitteena ei kuitenkaan ole tutkinnon suorittaminen. Vuonna 2012 jopa 84 prosenttia yrityksistä ilmoitti käyttävänsä tätä tapaa. Toiseksi suosituin tapa oli perehdytys/työnopastus, jota ilmoitti käyttävänsä 75 prosenttia yrityksistä. Vuonna

2008 vastaava luku oli vain 62 prosenttia ja kasvu viittaa siihen, että perehdyttämisen merkitys ja siihen panostaminen ovat kasvussa. Kolmanneksi yleisin osaamisen kehittämisen tapa oli tapahtumiin osallistuminen 58 prosentilla. Tämä tapa oli tehnyt eniten kasvua vuodesta 2008, jolloin vastaava luku oli 44 prosenttia. (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2013, 6.)

EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelussa (2013, 12 - 13) kysyttiin myös, minkälaista osaamista yrityksissä tullaan erityisesti kehittämään. Palvelualojen yritykset korostivat asiakaspalvelun ja myyntityön merkitystä. Erityisesti kaupan alan yritykset ilmoittivat antamissaan vastauksissa osaamisen kehittämisen painopisteiksi sekä esimiestäidot, asiakaspalvelun ja myyntiosaamisen.

3.4 Viestintä osana osaamisen johtamista

Osaamisen keskeinen edellytys on tieto. Viitala linjaa (2007, 202 - 203) osaamisen johtamisen yhdeksi osa-alueeksi tiedon johtamisen. Sisäisellä viestinnällä taataan tiedon kulkeminen yrityksen sisällä ja täten tuetaan yrityksen henkilöstön oppimista. Tästä ovat omalta osaltaan vastuussa kaikki organisaation jäsenet ja tärkeää onkin, että kaikki viestivät omilla työkentillään tapahtuvista merkityksellisistä asioista muille asianosaisille riittävästi ja tehokkaasti. Tämän lisäksi monissa organisaatioissa on nimetty tiettyjä henkilöitä, joiden tehtävä on hoitaa asioiden tiedottamista, kuten esimerkiksi viestintäpäällikkö tai tiedotuspäällikkö. (Viitala 2007, 202 - 203.)

Viestinnän avulla organisaation jäsenten ajatusmallit kehittyvät yrityksen toiminnan kannalta tärkeissä asioissa. Viestintä vahvistaa yrityksen jäsenten yhteistä kulttuuria ja lisää tietopohjaa sekä ymmärrystä tietyistä tärkeistä asioista, kuten organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Tämä mahdollistaa sen, että kaikkien toiminta tähtää kohti yrityksen yleisiä tavoitteita ja työntekijät ovat kyvykkäämpiä toimimaan tehtävissään paremmin. Lisäksi viestintä vahvistaa tietoutta ja ymmärrystä esimerkiksi toiminnan periaatteista eli arvoista, toiminnallisista muutoksista, yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja toimialan tulevaisuuden- ja kehitysnäkymistä. (Viitala 2007, 202 - 203.)

Myös Analoui (2007, 305) korostaa viestinnän tärkeyttä nykyajan tietoyhteiskunnassa. Nykypäivänä työn luonne on muuttunut dramaattisesti manuaalisesta ja fyysisestä työstä enemmän tietopainotteiseksi työksi. Analoui listasi viestinnän yhdeksi seitsemästä toiminnosta osaamisen kehittämissuunnitelmassa. Hänen mukaansa viestintä tarjoaa pääsyn toisten ihmisten tietoverkkoon. (Analoui 2007, 305.) Analoui kuitenkin muistuttaa, että tämä vaatii yksilöltä niin viestintätaitoja kuin sosiaalisiakin taitoja.

3.5 Esimiehen ja alaisten väliset keskustelut

Esimiehet ja alaiset ovat tavallisesti päivittäin vuorovaikutuksessa erilaisissa johtamisen tilanteissa. Piili kuitenkin suosittelee (2006, 126), että kyseisten tilanteiden lisäksi on hyvä käydä säännöllisesti suunniteltuja ja tavoitteellisia työhön liittyviä keskusteluja. Täten työntekijä saa tietoa yrityksen tilanteesta, omasta osastaan kyseisessä kokonaisuudessa sekä omista valtuuksistaan sekä edellytyksistään. Esimiehen tulee keskustelujen myötä tehdä selväksi työntekijälle, millaisia tuloksia häneltä odotetaan sekä miten hän on suoriutunut tehtävistään tähän asti. (Piili 2006, 126.)

Esimiesten ja alaisten väliset keskustelut tunnetaan tavallisimmin kehityskeskusteluina. Ne voivat kuitenkin painottua ja rajautua eri tavalla tilanteesta ja yrityksestä riippuen. Siksi ne voivat saada myös erilaisia nimityksiä, kuten tuloskeskustelut, joissa arvioidaan työntekijän suorituksia, annetaan palautetta ja täsmennetään työtä ja siihen liittyviä kriteerejä. Tavoitekeskusteluissa puolestaan määritellään työhön liittyvät tavoitteet sekä kriteerit, joiden perusteella sitä arvioidaan. Kehittymiskeskusteluissa arvioidaan työntekijän osaamista, tulevaisuuden odotuksia sekä urasuunnitelmia. Kyseisiä keskusteluja kuitenkin useissa yrityksissä yhdistellään käytännön syistä. Keskustelua, joka sisältää sekä tavoitteet, suorituksen sekä osaamisen kutsutaan yleisnimellä kehityskeskustelu. (Piili 2006, 126 - 127.)

Kehityskeskustelu etenee tavallisesti tietyn kaavan mukaan. Ensimmäinen vaihe on valmistautuminen keskusteluun, jossa selvitetään keskustelun tarkoitus ja tavoitteet ja varataan sopivat aika ja rauhallinen tila keskustelulle. Toinen vaihe on varsinaisen keskustelun aloittaminen ja keskusteluun virittäytyminen, johon liittyy luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin luominen. Tämän jälkeen arvioidaan mennyttä kautta, asetetaan tavoitteet tulevalle kaudelle, arvioidaan osaamista ja luodaan kehittämissuunnitelma. Tämän jälkeen varataan aikaa työolosuhteiden, yhteisön ja esimiehuksen toimivuuden arvioinnille ja käydään läpi muut mahdolliset huomioon otettavat seikat. Lopuksi keskustelu päätetään ja tehdään yhteenveto, jossa kirjataan käsitellyt asiat ja päätökset, arvioidaan keskustelu ja sovitaan jatkotoimenpiteistä. Keskustelun jälkeen vielä suoritetaan seuranta ja raportointi tai muut jälkitoimenpiteet, jossa alainen usein laatii keskustelusta muistion. Se allekirjoitetaan yhdessä alaisen ja esimiehen kanssa, jotta näkemys asioista on varmasti yhteinen. (Piili 2006, 129 - 130.)

Juutin ja Vuorelan mukaan (2002, 107 - 108) kehityskeskusteluista saatavat hyödyt ovat ilmeiset. Ne toimivat apuvälineinä esimiestyölle ja lisäävät tutkitusti myös päivittäistä vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. Niillä myös lisätään selvyyttä työnjakoon ja työtehtäviin sekä luodaan perustaa henkilöstön työhön sitoutumiselle. Kehityskeskusteluiden avulla työntekijöille räätälöidään puitteet sopivalle työmäärälle ja jatkuvalla kehittymiselle. Ennen kaik-

kea kehityskeskustelut tarjoavat tilaisuuden avoimelle ja luottamukselliselle keskustelulle, joka hyödyttää molempia osapuolia. (Juuti & Vuorela 2002, 107 - 108.)

Helsilä kuitenkin muistuttaa (2009, 60 - 61), että kehityskeskusteluihin ja niiden toimivuuteen liittyy muutamia haasteita. Tavallisimmin niihin ei valmistauduta riittävän hyvin ja niitä pidetään vain velvoitteen vuoksi. Aikaisemmat kokemukset kehityskeskusteluista saattavat olla huonoja. Alaisella ja esimiehellä saattaa olla eriävät mielipiteet siitä, mistä keskustellaan ja miksi. Lisäksi osapuolet saattavat olla tottumattomia keskustelemaan hankalista asioista tai antamaan ja vastaanottamaan palautetta. (Helsilä 2009, 60 - 61.) Helsilän mukaan haasteena saattavat olla myös ajan puute ja ulkoiset häiriötekijät sekä se, jos toista osapuolta ei kuunnella.

4 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joilla uusi työntekijä sopeutetaan mahdollisimman nopeasti uuteen työpaikkaan ja uusiin työtehtäviin. Huolellisella perehdyttämisellä on yritykselle suuri merkitys. Perehdytetty henkilö pääsee työssään tuottavaksi työntekijäksi huomattavasti nopeammin kuin henkilö, jota ei ole perehdytetty. Yritysten tulisi systematisoida perehdytystoiminta sekä määrittää perehdyttäjät, jotta perehdytyksen onnistumiselle on paremmat edellytykset ja mahdollisuudet. (Helsilä 2002, 52.) Tässä luvussa käsitellään teoriapohjaa perehdyttämisestä.

4.1 Yleistä perehdyttämisestä

Perehdyttäminen on aina esimiehen vastuulla kuten myös muu osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Tällä esimies varmistaa, että työntekijä työskentelee organisaation tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen ei silti tarvitse suorittaa perehdytystä käytännössä itse, vaan perehdyttämistä voi delegoida muille työntekijöille. Tässä tilanteessa esimiehen tehtäväksi jää varmistaa puitteet ja välineet perehdyttämiselle sekä perehdyttämisen onnistumisen seuranta. (Suurakka & Laine 2011, 153.)

Kauhanen jaottelee (2006, 145) perehdyttämisen aihealueet kolmeen eri osa-alueeseen. Ensinnäkin perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä sekä siihen liittyvät arvot ja tavat. Hänet siis perehdytetään työyhteisön jäseneksi. Toiseksi perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit, eli hänet perehdytetään kyseiseen työpaikkaan. Kolmanneksi perehdytettävä oppii oman työnsä sekä odotukset, jotka siihen liittyvät. Tätä kutsutaan työhön perehdyttämiseksi eli työnopastukseksi. (Kauhanen 2006, 145.)

Perehdyttämisessä on suotavaa käyttää apuna erilaisia perehdytysmateriaaleja. Niitä voivat olla esimerkiksi Tervetuloa taloon -kirjanen, perehdyttämissuunnitelma, perehdyttämisen tarkistuslista, palautekeskustelulomake sekä koeaikakeskustelulomake. Kaikki yrityksen perehdytysmateriaalit sisältyvät yleensä työyhteisön perehdytyskansioon, joka voi olla paperinen tai sähköinen. Lisäksi uudelle työntekijälle voi antaa luettavaksi yritykseen liittyvää muuta materiaalia, kuten vuosikertomuksia, tiedotteita ja tuote-esitteitä. Mikään kirjallinen materiaali ei kuitenkaan korvaa suullista vuorovaikutustilannetta perehdyttämisen osalta. (Surakka & Laine 2011, 154; Helsilä 2002, 52.)

Usein ensimmäinen päivä uudelle työntekijälle on hyvin informatiivinen. Uudet asiat ovat helpommin sisäistettävissä, jos niihin on voinut tutustua etukäteen esimerkiksi perehdytysmateriaalin muodossa. Materiaalit tukevat muistamista ja mieleenpainamista. (Kangas 2003, 10.) Kangas myös muistuttaa, että perehdytysmateriaaleista voi myös myöhemmin tarkastaa epäselviksi jääneitä asioita, kun materiaalit pidetään jatkossakin työntekijöiden saatavilla.

4.2 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi voidaan jaotella erilaisiin vaiheisiin. Surakka ja Laine (2011, 154 - 157) jaottelevat ne aikaan ennen töiden aloitusta, ensimmäiseen päivään, ensimmäiseen viikkoon ja ensimmäiseen kolmeen kuukauteen. Tässä ajassa työntekijä pääsee käsiksi töihinsä ja osaksi työyhteisöä. Vaikka tämän jälkeen varsinainen perehdytysprosessi päättyykin, tuen tarve ja oppiminen jatkuu edelleen vuosien edetessä. (Surakka & Laine 2011, 154 - 157.)

Ennen töiden aloitusta on hyvä suunnitella tulevaa perehdyttämistä. Esimiehen tulee nimetä perehdytyksestä vastaava henkilö, jota kutsutaan kummiksi. Perehdytyksestä voidaan pitää palaveri, jossa osoitetaan vastuut eri henkilöille ja käydään läpi, kuinka perehdyttäminen toteutetaan. Kummi voi olla yhteydessä uuteen työntekijään etukäteen vaikka sähköpostitse ja esitellä itseään sekä antaa vinkkejä ensimmäiseen päivään. Lisäksi uudelle työntekijälle voidaan lähettää tervetulopaketti, jotta on laajempaa tietoa yrityksestä ja työtehtävistä. Esimiehen tulee huolehtia hallinnollisista asioista, kuten palkanmaksusta sekä kulkuluvista, työhuoneesta ja työvälineistä. Uuteen työpaikkaan on mukavampi saapua, kun kaikki odottaa valmiina. Kummi voi myös kertoa etukäteen uudesta työntekijästä hänen tuleville kollegoilleen. (Surakka & Laine 2011, 155; Hokkanen ym. 2008, 64 - 65.)

Vaikka perehdytysvastaavaksi olisikin valittu joku muu kuin esimies, hänen kannattaa silti olla vastaanottamatta uutta työntekijää ensimmäisenä päivänä. Se luo pohjaa hyvälle esimies-alaisuhteelle ja antaa työntekijälle tervetulleen olon. Esimiehen tulee esitellä kummi ja työntekijä toisilleen, josta alkaa taloon ja työympäristöön tutustuminen. Uuden työntekijän olisi hyvä tavata ainakin lähimmät kollegansa, ja kummin on hyvä esitellä mahdolliset yhtei-

set vapaa-ajanviettotavat ja harrastekerhot. Kummin on hyvä huolehtia myös siitä, että työntekijä saa mahdollisesti tarvittavat kulkuluvat ja pysäköintiluvat. Loppupäivän työntekijä voi käyttää työtehtäviensä aloittamiseen. Tärkeintä on, että lähtiessään työntekijä tietää, kuinka hän pääsee seuraavana päivänä sisään ja mitä hän tekee. (Surakka & Laine 2011, 155 - 156; Hokkanen ym. 2008, 65.)

Ensimmäisellä viikolla uusi työntekijä pääsee käsiksi omiin työtehtäviinsä. Tehtäviä opetellaan tarvittaessa työnopastuksen avulla. Joka tapauksessa työskentelyä tarkkaillaan ja arvioidaan, ja täten esimies saa käsityksen työntekijän osaamisesta. Työntekijän tulee olla aktiivinen ja kysyä epäselviä asioita esimerkiksi kummiltaan. Kummin tehtävä on ensimmäisen viikon aikana integroida uusi työntekijä työyhteisön jäseneksi, ja ohjata hänet viikoittaisiin työ- ja sosiaaliin tapaamisiin. Viikon voi päättää työntekijän, kummin ja esimiehen yhteinen palaveri, jossa jokainen voi esittää näkemyksiään ja tuntemuksiaan viikon kulusta sekä antaa palautetta toisensa toiminnasta. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

Ensimmäisen kolme kuukauden aikana perehdytys jatkuu edelleen, mutta työnteko on myös toden teolla alkanut. Kummi huolehtii siitä, että uusi työntekijä kutsutaan tärkeisiin tapahtumiin, ja että hän saa tarvittavan koulutuksen työtehtäviinsä. Tästä eteenpäin perehdytyksen tueksi voidaan ottaa käyttöön perehdytyslista, jota läpi käymällä työntekijä tutustuu tehtäviinsä ja työyhteisön muihin henkilöihin. Kun varsinainen perehtymisjakso on tullut päätökseen, on hyvä käydä koeaikakeskustelu esimiehen kanssa. Esimies voi keskustelun aikana arvioida työntekijän pätevyyttä ja perehdytyksen riittävyttä. (Surakka & Laine 2011, 156; Hokkanen ym. 2008, 67.)

4.3 Työnopastus eli työhön perehdyttäminen

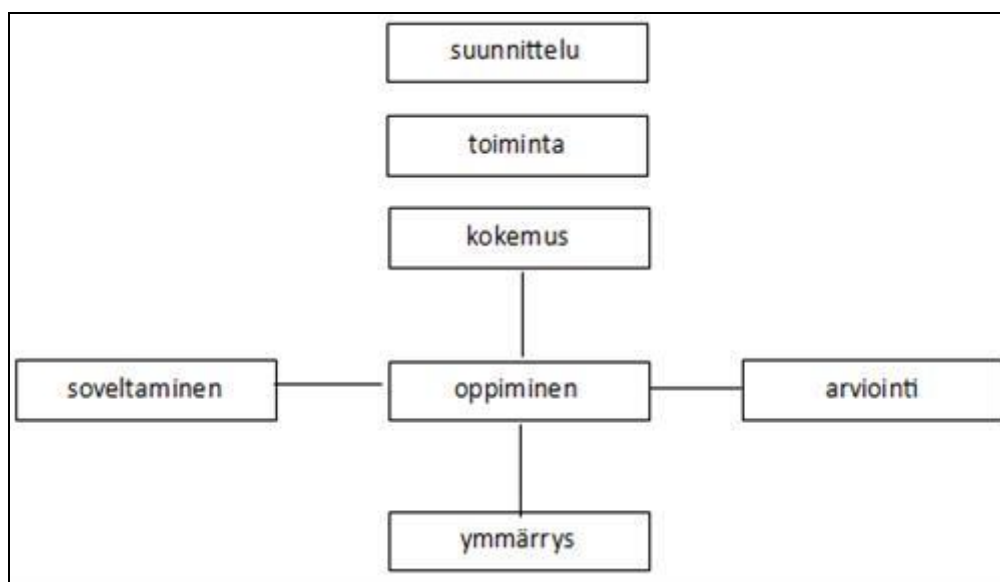
Työnopastus tarkoittaa työtehtävien yksityiskohtaista läpikäyntiä ja harjoittelua. Sitä tarvitaan aina silloin, kun työtehtävän pariin tulee uusi työntekijä joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta, tai kun työtehtävät, -menetelmät tai niihin liittyvät koneet vaihtuvat. Myös jonkin pitkän poissaolon jälkeen työnopastus saattaa olla tarpeellinen sekä myös silloin, jos toiminnassa huomataan laiminlyöntejä turvallisuuden, toimintatavan tai laadun suhteen. Työnopastuksen voidaan nähdä olevan ennaltaehkäisevää työsuojelua, sillä osaamaton työntekijä saattaa olla riski ja vaara omalle sekä muiden turvallisuudelle. (Eräsalo 2011, 67 - 68.)

Työnopastuksessa opetetaan työtehtävästä riippuen erilaisia asioita. Siinä tulisi käydä läpi ainakin koneiden, laitteiden, työvälineiden ja aineiden oikeanlainen käyttäminen sekä työhön liittyvät turvallisuusmääräykset. Lisäksi työnopastuksessa tulee opettaa oikeanlaiset työtavat ja menetelmät sekä niihin liittyvä ergonomia. Myös tarvittavien suojavaatteiden ja suojalaitteiden käyttö, säilytys ja huolto käydään läpi työnopastuksessa. (Eräsalo 2011, 67.)

Eräsalon mukaan (2011, 67) työnopastus on vuorovaikutustilanne opastajan ja opastettava välillä. Heidän tulee aluksi käydä yhdessä läpi, mitä opastettava jo osaa, ja suunnata työnopastus niille osa-alueille, jotka ovat uusia. Kuitenkin tulee muistaa, että opastettava saattaa haluta antaa positiivisen kuvan itsestään, ja liioitella osaamistaan. Siksi opastajan tulee tarkastaa, että asia todella on niin, kuten opastettava sanoo. (Eräsalo 2011, 67.)

Kangas ja Hämäläinen muistuttavat kirjassaan (2007, 13) ihmisten ja tilanteiden erilaisuudesta ja ainutlaatuisuudesta. Siksi työnopastuksessa ei aina välttämättä voida käyttää yhtäläistä mallia, vaan työnopastuksen tulee olla yksilöllistä ja tilanteeseen sovellettua. Jos opastaja ja opastettava eivät tunne toisiaan, tutustuminen ennen opastuksen aloittamista voi olla tarpeen. Täten opastaja saa tietoa opastettavasta ja voi muovata työnopastuksen tälle sopivaksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Yrityksen tulee muistaa, kuinka antoisa tilanne yritykselle on saada uusi työntekijä, joka työn alkaessa katsoo tilannetta ikään kuin ulkopuolisen silmin. Yrityksellä saattaa olla hyvin vakiintuneet ja pinttyneet toimintatavat, eikä ikään kuin liian läheltä katsottuna nähdä mahdollisia kehitystarpeita ja -ehdotuksia. Siksi on tärkeää kuunnella uuden työntekijän kommentteja ja palautetta, jotta hänen osaamistaan ja ajatuksiaan on mahdollista hyödyntää. (Helsilä 2002, 53.)



Kuvio 2: Työssä oppiminen - työnopastus (Helsilä 2002, 53.)

Martti Helsilä kuvaa kirjassaan (2002, 53) kuvion avulla työnopastuksen kokonaisuutta (kuvio 2). Työnopastuksen liittyvä toiminta tulee suunnitella ennakkoon ja kun siihen lisätään työn-

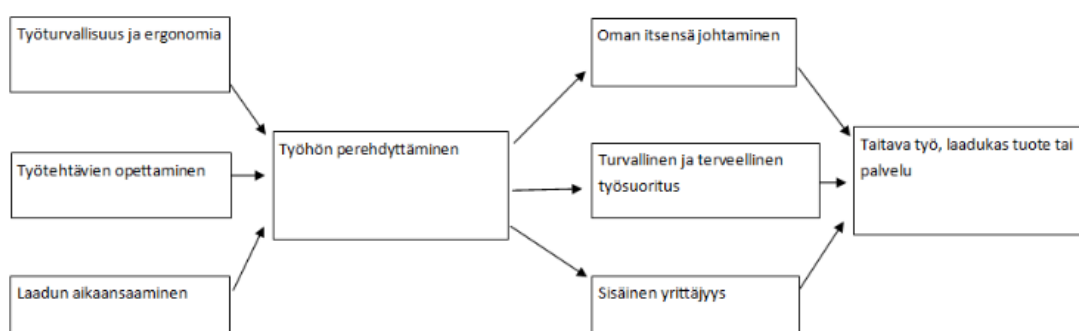
tekijän jo olemassa oleva kokemus, seuraa täysivaltainen oppiminen. Oppimistuloksia arvioimalla ja soveltamalla seuraa syvempi ymmärtäminen.

4.4 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttämisen yksi päätavoite on saada uusi työntekijä työyhteisön tuottavaksi jäseneksi mahdollisimman pian. Täten yritys saa parhaan mahdollisen hyödyn, eikä aikaa kulu hukkaan osaamattomuuden takia ja taitojen hitaalla karttumisella. Mitä nopeammin työntekijä tutustuu työhönsä ja työympäristöön, sitä nopeammin hän pääsee tarttumaan varsinaiseen työntekoon. Kun työntekijä saavuttaa riittävät valmiudet, hän pystyy hallitsemaan työkokonaisuuttaan menestyksekkäästi. (Hokkanen ym. 2008, 62; Eräsalo 2008, 61.)

Perehdytyksen tavoitteena on myös luoda uudelle työntekijälle positiivinen asennoituminen yritystä kohtaan. Jos työntekijä tuntee yrityksen omakseen ja itsensä osaksi sitä, hän on valmis tekemään töitä sen tavoitteiden mukaisesti. Toisin sanoen hänen motivaationsa on korkealla. Positiivinen vastaanotto antaa työntekijälle kuvan ammattimaisesti organisaatiosta. Motivoinut työntekijä, joka toimii osana tiimiä, on yrityksen kannalta aina hyödyllinen. (Hokkanen ym. 2008, 62; Eräsalo 2008, 61.)

Perehdytyksen tavoitteena voidaan nähdä myös siitä seuraava työn laadukkuus. Juhani Kauhanen kuvaa kyseistä kokonaisuutta kuvion avulla (kuvio 3). Tätä tavoitetta varten perehdytys tulee nähdä monivaiheisena oppimisprosessina. Työtehtävien opettamisen lisäksi perehdyttämisen tulee kannustaa omatoimiseen työskentelyyn ja sisäisen yrittäjähengen luomiseen. Tästä seuraa se, että työnteko on taitavaa ja asiakkaan saama tuote tai palvelu on laadukasta. (Kauhanen 2006, 146.)



Kuvio 3: Perehdyttämisen tavoite (Kauhanen 2006, 146.)

Kangas ja Hämäläinen (2007, 4 - 5) ovat listanneet teoksessaan useita perehdytyksestä saatavia hyötyjä. Heidän mukaan perehdyttäminen luo vahvan perustan yhteistyölle ja myös oppiminen tehostuu kun oppiaika vähenee. Nopea oppiminen luo edellytykset sille, että uusi työn-

tekijä kykenee yhä varhaisemmassa vaiheessa itsenäiseen työskentelyyn eikä ole riippuvainen muiden avusta. Perehdytyksessä uusi työntekijä myös oppii työnsä heti oikein ja näin ollen mahdolliset virheet vähenevät. Samoin vähenevät myös työtapaturmat, turvallisuusriskit, poissaolot sekä henkilöstön vaihtuvuus. Yrityksen kustannukset siis säästyvät hyvin monenlaisissa asioissa. Lisäksi perehdyttäminen vaikuttaa uuden työntekijän saamaan yrityskuvaan eli mielikuvaan kyseisestä yrityksestä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4 - 5.)

Kauhasen mukaan (2006, 147) perehdyttämisestä seuraavia kokonaishyötyjä on hankala laskea tarkasti. Joka tapauksessa yritykselle on aina hyödyllistä, kun työntekijöillä on alusta asti hyvä motivaatio ja pätevyys työhön kun tehtävät omaksutaan perehdytyksen myötä nopeasti. Tämä kokonaisuudessaan lisää työviihtyvyyttä. (Kauhanen 2006, 147.) Kauhanen uskoo vahvasti, että työssään viihtyvät henkilöt antavat yritykselle enemmän kuin ottavat.

4.5 Perehdyttäjän ominaisuudet

Eräsalon mukaan (2011, 66 - 67) hyvä perehdyttäjä on yrityksen pätevä työntekijä. Hänelle koko yritys ja työkokonaisuus ovat erittäin tuttuja. Lisäksi olisi hyvä, jos perehdyttäjä ainakin joltain osin ymmärtäisi oppimisprosesseja ja kouluttamistilanteita. Perehdyttäjällä tulee itsellään olla halua perehdytystehtävään, eikä siihen tule määrätä ketään vasten tahtoa. Työnantajan on huolehdittava siitä, että perehdyttäjälle raivataan aikaa perehdyttämiseen, eivätkä hänen muut työtehtävänsä kärsi sen takia. Asenteeltaan perehdyttäjän tulee olla positiivinen, ja tärkeää on, että hän todella pitää työstään. Lisäksi hänen tulee olla kannustava ja rohkaiseva, sekä osata antaa sekä kiitosta että korjaavaa palautetta. Olisikin hyvä, jos tunnelma olisi riittävän vapautunut, jotta myös perehdytettävä uskaltaisi kertoa tuntemuksistaan. (Eräsalo 2011, 66 - 67.)

Vaikka perehdyttäjän tulee olla pätevä ja tuntea yritys, hän ei välttämättä ole se henkilö, joka on ollut yrityksessä pisimpään. Päinvastoin olisi hyvä asia, jos perehdyttäjällä olisi oma perehdytysaika tuoreessa muistissa. Täten hänellä on myös kyky asettua uuden työntekijän rooliin ja ymmärtää, miltä perehdytettävästä tuntuu. On tärkeää, että perehdyttäjä itse on aikoinaan saanut hyvän perehdytyksen ja myös opastuksen perehdyttämiseen. (Eräsalo 2011, 66.)

Hyvä perehdyttäjä on ikään kuin tarpeeksi lähellä, mutta myös tarpeeksi kaukana. Tämä tarkoittaa sitä, että hän opastaa ja neuvoa riittävästi, mutta ei yritä tyrkyttää perehdytettävälle omia työskentelytapojaan liikaa, vaan antaa uuden työntekijän muodostaa omat menettelytapansa. Silti perehdyttäjä pitää huolen, että perehdytettävän tavat ovat suoritustasoltaan riittäviä yritykselle, esimerkiksi tarpeeksi ripeitä. (Eräsalo 2011, 67.)

Moisalo muistuttaa (2010, 103), että perehdyttäminen on ennen kaikkea vaativa vuorovaikutustilanne. Siinä siirretään tietoa ja osaamista henkilöltä toiselle. Perehdytettävä saattaa tulla yritykseen aivan erilaisesta ympäristöstä, vaikkapa ulkomailta tai suoraan koulun penkiltä. (Moisalo 2010, 103.) Moisalon mukaan kyseisten syiden takia perehdyttäjältä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä tulla toimeen hyvin erilaisten ihmisten ja erilaisista lähtökohdista tulevien ihmisten kanssa.

4.6 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Uuden työntekijän perehdyttämistä vaatii työturvallisuuslaki 738/2002. Laki määrittelee perehdyttämisen vähimmäisvelvoitteen. Perehdyttämisen toteutus tulee kuitenkin määritellä työntekijän taitojen ja työpaikan olosuhteiden pohjalta. Lailla halutaan turvata työnteon turvallisuus työntekijälle. (Eräsalo 2011, 62.)

Laissa määritellään, että työnantajan on huolehdittava siitä, että ”työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista” (Työturvallisuuslaki 2002).

Työturvallisuuslaki määrittää, mitä perehdytyksen pitää vähintään sisältää. Työntekijälle tulee esitellä työpaikan yleiset turvaohjeet sekä paloturvallisuusohjeet. Lisäksi työntekijälle tulee esitellä työturvallisuusohjeet ja -määräykset. Tähän sisältyvät esimerkiksi työasennot, käytettävät suojaimet ja apuvälineet sekä työasu- ja jalkineet. Myös toiminta mahdollisessa tapaturma- tai sairauskohtauksessa sekä uhkatilanteessa ja avun hälyttäminen tulee käydä läpi. Perehdytyksen yhteydessä tulee uudelle työntekijälle esitellä myös työpaikan työsuojeluorganisaatio sekä sen toiminta. (Eräsalo 2008, 63.)

Työntekijä on työpaikalla vakuutettu erilaisten tapaturmien varalle. Se ei poista työnantajan velvollisuutta asianmukaisesta perehdyttämisestä. Mikäli työnantaja laiminlyö tehtävänsä perehdyttämisen suhteen, ja työntekijälle sattuu tapaturma, voidaan työnantaja tuomita työturvallisuusmääräysten laiminlyönnistä. (Eräsalo 2008, 63.)

Myös työsopimuslaki 55/2001 määrittää ehtoja perehdyttämiselle. Työsopimuslain 2 luvun 1 § määrittää työnantajan yleisvelvoitteeksi huolehtia siitä, että ”työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (Työsopimuslaki 2001.)

5 Osaamisen johtamisen toimintamallin tekeminen

Tässä luvussa kuvataan osaamisen johtamisen toimintamallin tekeminen. Käytettäviksi menetelmiksi valittiin havainnointi, osallistuva havainnointi, haastattelu, SWOT-analyysi, benchmarking ja blueprinting. Kyseisillä menetelmillä kerättiin tietoa ja analysoitiin sitä toimintamallin laatimisen avuksi. Menetelmät käydään läpi yksi kerrallaan käyden läpi ensin teorian tietoa kustakin menetelmästä, jonka jälkeen selostetaan menetelmän toteutustapa ja lopuksi menetelmästä saadut aineistot.

5.1 Systemaattinen havainnointi kohdeyrityksessä

Havainnointi on tiedonkeruumenetelmä, jossa tarkkaillaan ja kuunnellaan toisten ihmisten toimintaa ja käytöstä. Sen suurin hyöty on se, että siitä saa suoraa ensikäden tietoa luonnollisissa olosuhteissa tapahtuvasta toiminnasta. Tieteellinen havainnointi ei ole vain satunnaista toisten katselemista, vaan systemaattista tarkkailua ja sen analyttistä tulkintaa ja siitä oppimista. Havainnointi on hyvin objektiivista ja tarkkaa, eikä se ole riippuvainen tarkkailtavien yhteistyöhalusta tai kyvystä vastata tutkijan kysymyksiin. Havainnoinnilla on mahdollista tulkita ja ymmärtää havaittua käytöstä, asennetta ja tilannetta yksityiskohtaisemmin kuin kyselyillä tai haastatteluilla. Sitä kuitenkin voi käyttää esimerkiksi haastattelun tukena ja näin saada tietoa myös siitä, toimivatko henkilöt siten kuin väittävät toimivansa. (Ghauri & Grønhaug 2010, 115 - 117.)

Havainnointi vaatii huolellista valmistelua. Mahdollisesti vaadittava lupa havainnointiin on hankittava kohteena olevalta organisaatiolta, ja havainnointia on joka tapauksessa tehtävä hyvien tapojen ja lain mukaisesti. Havainnoinnin kohde tulee määritellä tarkasti etukäteen ja tulosten rekisteröimiseksi muistiin voi käyttää esimerkiksi havainnointilomakkeita, havainnointipäiväkirjaa tai tilanteiden videointia, valokuvaamista tai äänittämistä. Havainnoidessa tulee muistaa tarkkailla myös eleitä, ilmeitä, asentoja ja liikehdintää kaikin aistein. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 104.)

Havainnoinnin toteuttamiseen on olemassa useita eri lajeja. Laji määräytyy sen mukaan kuinka systemaattista tai vapaata havainnointi on, tai kuinka aktiivinen tai passiivinen havainnoija on. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010, 214 - 217) ovat jaotelleet havainnoinnin lajit systemaattiseen havainnointiin ja osallistuvaan havainnointiin. Systemaattista havainnointia käytetään usein kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa. Sitä voidaan toteuttaa tarkasti rajatuissa tiloissa kuten laboratoriossa tai luonnollisissa oloissa kuten luokahuoneessa. Silloin havainnoija on ulkopuolinen toimija ja hänen on saatava koulutus tehtävään. Usein tulosten rekisteröimiseen käytetään tsekkauslistoja, joihin havainnoija voi esimerkiksi merkitä, kuinka

usein tietty toiminta esiintyy jonkin tietyn ajanjakson sisällä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 2014 - 217.) Osallistuvasta havainnoinnista kerrotaan myöhemmin.

Ojasalon ym. mukaan (2009, 106 - 107) havainnoinnilla saatu materiaali pitää nivoa yhteen punaisen langan avulla. Tuloksista pitää rakentaa looginen kokonaisuus ja saatuja tietoja tulee pelkistää yhdistämällä niitä, jotta ilmiöitä voidaan yleistää. (Ojasalo ym. 2009, 106 - 107.) Ojasalon ym. mukaan tämän tarkoituksena on tiivistää laaja tutkimusaineisto helposti hallittavaan muotoon.

5.1.1 Havainnoinnin toteutus

Havainnoinnin tarkoituksena oli selvittää, millaiset asiat kohdeyrityksessä tavanomaisesti tuottavat hankaluuksia työntekijöille. Havainnoinnin toteuttamiseksi laadittiin havainnointilomake. Lomakkeen avulla määriteltiin mitä asioita havainnoinnissa tarkastellaan. Ensimmäiseen sarakkeeseen tuli havainnoinnissa kirjata, millaisen ongelmatilanteen työvuorossa olevat työntekijät kohtasivat. Toiseen sarakkeeseen samalle riville kirjattiin, kuinka ongelmatilanne ratkaistiin. Kolmanteen sarakkeeseen tutkija kirjasi oman näkemyksensä siitä, kuinka ongelmatilanteen selvittäminen olisi toiminut paremmin.

Yrityksessä työskentelee erilaisia työntekijöitä, joilta odotetaan eritasoista osaamista. Yrityksessä työskentelee yrityksen vakituksia työntekijöitä, joilta odotetaan osaamista kaikilta osalta. Heidän osaamisensa luonnollisesti vaihtelee etenkin työsuhteen kestosta riippuen sekä siitä, työskentelevätkö he osa-aikaisesti vai kokoaikaisesti. Lisäksi yrityksessä työskentelee vuokratyöntekijöitä ja turvamyyjiä, joilta pääasiassa odotetaan pätevyyttä kassatyöskentelyssä. Tästä seikasta johtuen, havainnointikaavioon lisättiin sarake, josta ilmenee millaisesta työntekijästä on kyse. Vakituksia työntekijöitä, joiden työsuhte on kestänyt alle 1,5 vuotta, merkittiin kirjaimella A. Vakituksia, yli 1,5 vuotta yrityksessä työskennelleitä henkilöitä merkittiin kirjaimella B. Turvamyyjiä ja vuokratyöntekijöitä ei ollut työvuorossa havainnoinnin aikana.

Havainnoinnissa havainnoija ei itse ollut työvuorossa, vaan meni vapaa-ajallaan kohdeyritykseen havainnoimaan muiden työvuorossa olevien työskentelyä ja ongelmatilanteita. Työvuorossa olevat henkilöt tiesivät havainnoinnista. Havainnoija tarkkaili toimintaa sivussa puuttumatta siihen, mutta kuitenkin tarpeeksi lähellä kassa-alueita, jotta pystyi kuulemaan työntekijöiden ja asiakkaiden välillä käydyt keskustelut. Havainnointi kesti kolme tuntia, ja se sijoittui arki-iltaan. Työvuorossa oli kyseisenä ajankohtana kaksi työntekijää, jotka kummatkin kuuluivat B kategoriaan.

5.1.2 Havainnoinnilla kerätty aineisto

Havainnoin aikana työskentelyssä havaittiin kaksi ongelmakohtaa. Ne kirjattiin etukäteen tehtyyn havainnointilomakkeeseen (liite 1). Tämän lisäksi lomakkeeseen kirjattiin, kuinka ongelmatilanne kyseisellä hetkellä ratkaistiin.

Ensimmäinen havaittu ongelma kohti liittyi vuokrattaviin peräkärryihin. Asiakas soitti liikenneasemalle kysyäkseen peräkärryistä. Hänellä oli jokin iso huonekalu, jonka mahtumista peräkärryyn hän nyt tiedusteli. Työntekijä B vastasi puhelimeen, ja totesi asiakkaalle ”arveliansa sen mahtuvan”. Peräkärryn vuokrauskansiosta löytyy kuitenkin peräkärryjen mitat, josta asiakkaalle olisi saatu varma tieto ja näin pätevä vastaus. Työntekijä B ei ollut siitä tietoinen.

Toisessa havainnointikohteessa asiakas tuli kahvioon ja halusi ostaa suklaamuffinssin. Työntekijä B etsi kassakoneesta sopivaa näppäintä, mutta semmoista hän ei löytänyt. Hän ihmetteli asiaa ääneen, jolloin asiakas ilmoitti, mikä hinta asiakkaille näkyvään hintalappuun oli laitettu. Työntekijä valitsi kassasta jonkin muun, kalliimman tuotteen ja näppäili sen perään alennuksen, jotta hinta vastaisi oikeaa tuotetta.

5.2 Osallistuva havainnointi kohdeyrityksessä

Yksi havainnoinnin muoto on osallistuva havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija on ryhmän toimintaan osallistuva henkilö ja havainnointi on vapaasti tilanteessa muotoutuvaa. Tutkimukset ovat yleensä kvalitatiivisia ja ne tehdään usein kenttätutkimuksina. Tutkijan tavoitteena on päästä tutkittavan ryhmän jäseneksi. Osallistuvalla havainnoinnilla on useita alalajeja riippuen tutkijan osallistumisen asteesta tai esimerkiksi siitä, kerrotaanko ryhmälle, että tutkijan tarkoitus on havainnoida toimintaa. (Hirsjärvi ym. 2010, 214 - 217.)

Tässä työssä osallistuvalla havainnoinnilla tutkittiin kahta asiaa. Ensimmäinen tutkittava asia oli kohdeyrityksen nykytilanne osaamisen johtamisen ja perehdyttämisen suhteen. Havainnointia on toteutettu huhtikuusta 2009 lähtien, eli niin kauan kun havainnoija on ollut kohdeyrityksessä töissä. Toinen osallistuva havainnointi toteutettiin joulukuussa 2013 sunnuntai-aamuna. Silloin havainnoija tarkkaili työvuoronsa aikana suunnitelmallisesti, millaisia osaamiseen liittyviä ongelmia työvuorossa olevat henkilöt kohtasivat. Ongelmat kirjattiin samanlaiseen lomakkeeseen kuin mitä käytettiin aiemmassa havainnoinnissa.

5.2.1 Havainnointi kohdeyrityksen nykytilanteesta

Opinnäytetyön tekijä on viisivuotisen työuransa aikana havainnut, että osaamisen kehittäminen tapahtuu pääasiassa erilaisten satunnaisten koulutustapahtumien kautta. Koulutuksiin voi halutessaan osallistua, mutta toisinaan kauppias oman näkemyksensä mukaan valitsee muuttaman työntekijän ja tiedustele heidän halukkuuttaan osallistua. Niitä on kuitenkin vain harvoin. Joidenkin koulutustapahtumien aiheet ovat kuitenkin sellaisia, joita kaikki työntekijät kohtaavat työssään, kuten esimerkiksi veikkauskoulutus tai autotarvikekoulutus. Erilaisista koulutusohjelmista tai osaamista kartuttavista kilpailuista on mainontaa yrityksessä silloin tällöin. Kauppias laittaa julisteita näkyville paikoille kannustaakseen työntekijöitä osallistumaan ja ylipäättään tiedottamaan kyseisistä mahdollisuuksista. Osallistuminen jää kuitenkin omasta motivaatiosta kiinni.

Yrityksessä ei pidetä järjestelmällisiä koko henkilöstön kattavia kehityskeskusteluja työntekijän ja kauppiaan välillä. Keskusteluja pidetään kauppiaan oman arvion mukaan vain sellaisten henkilöiden kanssa, jotka ovat vastuussa jostakin osa-alueesta. Koko työyhteisön yhteisiä kehitystarpeita käydään silloin tällöin läpi yhteisissä kokouksissa.

Tällä hetkellä yrityksessä ei ole erikseen nimettynä perehdytysvastaavaa. Vastuu on siis jäänyt kauppiaalle itselleen. Yrityksessä ei ole myöskään perehdytyskansiota tai muuta perehdytysmateriaalia, johon työntekijä voisi itsenäisesti tutustua tai josta hän voisi tarkistaa, mitä hänen tulee vielä oppia. Uuden työntekijän tullessa yritykseen hänen perehdyttäminen tapahtuu ikään kuin kaikkien työntekijöiden yhteistyönä. Usein ensimmäisen vuoronsa hän viettää tiiviisti muiden työntekijöiden vierellä, ensin katsellen työntekoa itse ja sen jälkeen siirtyen itse tekijän rooliin, jolloin yrityksen työntekijä pysyy vierellä tarkkailemassa työntekoa. Usein perehdytys aloitetaan kassatyöskentelyn opettelemisella.

Tästä eteenpäin perehdytys ei etene kovin suunnitelmallisesti. Kun työntekijä on oppinut kassatyöskentelyn, hän pärjää siinä enemmän ja enemmän itsenäisesti. Hän kuitenkin kohtaa paljon asioita joita ei osaa ja joutuu pyytämään apua. Siksi muut työntekijät eivät voi lähteä kauas vaan heidän on pysyttävä huutomatkan päässä. Aina sopivan hiljaisen hetken tullessa, työntekijälle näytetään jokin muu asia yrityksessä, kuten esimerkiksi pikaruoka-annosten valmistusta, hyllytystä tai pesuhallien pesemistä. Mihinkään ei kuitenkaan merkitä, mitä hän on oppinut, ja siksi muiden työntekijöiden on vaikea ottaa kiinni perehdyttämisen jatkamisesta tulevilla työvuoroissa.

Opinnäytetyön tekijä on havainnut, että työtä opetetaan pääsääntöisesti tekemällä. Työvuoroissaan uusi työntekijä kohtaa ongelmakohtia, jotka tulee ratkaista ja joista hän sen myötä oppii. Yksi kompastuskivi perehdyttämiselle on kuitenkin kiire, kun perehdyttämiselle ei vara-

ta omaa aikaa. Siksi ongelmakohdan tullessa vastaan valitettavan usein toinen työntekijä vain ”käy nopeasti hoitamassa asian”, jolloin uudempi työntekijä ei osaa sitä jatkossakaan. Tästä syystä jo pitkäänkin yrityksessä työskennellyt henkilö ei välttämättä osaa jotakin yksinkertaista asiaa. Valitettavaa tilanteesta tekee myös sen, että usein ongelman kohdatessa työntekijä on asiakkaan edessä, jolle välittyy täten kuva epäpätevästä ja osaamattomasta henkilökunnasta.

5.2.2 Havainnointi työskentelyn ongelmatilanteista

Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija oli itse myös työvuorossa. Havainnoija oli luonnollinen osa ryhmää, ja muille työvuorossa oleville henkilöille kerrottiin avoimesti tapahtuvasta havainnoinnista. Havainnoija kirjasi muun työnsä ohessa lomakkeeseen aina ilmaantuvista tilanteista, joissa osaaminen ei ollut hyvää. Yhteensä niitä ilmeni seitsemän (liite 2). Tässä havainnoinnissa käytettiin samaa lomaketta kuin ensimmäisessä havainnoinnissa. Havainnointi kesti 6,5 tuntia ja se sijoittui sunnuntaiaamuun. Myös tässä osallistuvassa havainnoinnissa vakituisia työntekijöitä, joiden työsuhde on kestänyt alle 1,5 vuotta, merkittiin kirjaimella A. Vakituksia, yli 1,5 vuotta yrityksessä työskennelleitä henkilöitä merkittiin kirjaimella B. Työvuorossa oli kyseisenä ajankohtana kolme työntekijää, joista kaksi oli A kategorian työntekijää ja yksi B kategorian työntekijä.

Havaituista asioista selkeästi suurin osa oli hyvin tavanomaisia käytännön asioita. Jotkut havaitut asiat eivät välttämättä merkitykseltään ole kovin suuria, mutta kaikki pienetkin asiat yhdessä vaikuttavat siihen, että asiakkaan saama palvelukokemus ja palvelun laatu on samantasoista jokaisella käyntikerralla. Lisäksi asiat vaikuttavat työympäristön toimivuuteen, kun asiat ovat kaikille työntekijöille selkeitä.

Ensimmäinen havaittu asia, jonka suhteen osaamisessa havaittiin puutteita, oli pullien ja leipien paistaminen aamulla kahvioon ja myymälän leipähyllyyiin. Paistamista tehdään joka aamu ja pitkin päivää aina tarpeen vaatiessa. Siksi sen pitäisi kuulua jokaisen työntekijän osaamisalueisiin. Havainnoinnissa työntekijä A ei ollut paistanut ennen pullia eikä leipiä ja kysyi työntekijä B:ltä paistoaikoja. Työntekijä B näytti uunista yhden sopivan paisto-ohjelman, mutta mainitsi, että jotkin tuotteet vaativat kuitenkin lyhyempiä tai pidempiä paistoaikoja, niitä sen enempää avaamatta. Työntekijä A:lle ei siis muodostunut kovin kattavaa käsitystä asiasta.

Toisessa havainnointikohteessa asiakas halusi ostaa lapselleen lasillisen maitoa. Näppäimen ”kylmät juomat” alta ei kuitenkaan löytynyt maidolle omaa näppäintä. Työntekijä A kysyi asiaa työntekijä B:ltä, ja yhdessä he ajattelivat, että maitoa ei voisi verrata ”virvoitusjuomaan” eikä toisaalta ”veteen” vaan johonkin siltä väliltä. Hinta piti kuitenkin saada nopeasti asiak-

kaan odottaessa, ja he päättivät myydä lasin maitoa eurolla. Asiaan ei kuitenkaan palattu enää myöhemmin.

Kolmannessa havainnointiasiassa asiakas tuli kassalle täyden pesuetukortin kanssa, jolla hän oli oikeutettu saamaan ilmaisen harjapesun. Työntekijä A lunasti pesun normaalisti ja päätti myyntitilanteen. Hän ei kuitenkaan muistanut, minne täydet pesuetukortit säilötään ja kysyi asiaa työntekijä B:ltä, joka näytti oikean paikan. Neljännessä havainnointikohteessa työntekijä A meni vaihtamaan liikenneaseman pihalla olevia tuulilasipesuvesiä. Pesuveteen laitettava tiiviste oli kuitenkin loppunut hyllystä, joten työntekijä A ei tiennyt, mitä voisi laittaa tilalle. Hän tiedusteli asiaa työntekijä B:ltä, joka osoitti toisen tuotteen jota voisi tässä tilanteessa käyttää.

Viides havaittu asia nousi esiin, kun asiakas poistui asiakas-wc:stä ja huomautti käsienpesuaineen olevan loppunut annostelijasta. Työntekijä A kysyi työntekijä B:ltä kuinka annostelija täytetään. Työntekijä B ei ollut asiasta varma, ja katsoi takavarastosta näkyikö siellä täysiä pesuainelaatikoita. Niitä ei kuitenkaan näkynyt, ja työntekijä B ilmoitti työntekijä A:lle, ettei ollut varma onko niitä edes tilattu ja onko annostelijaa tarkoitus käyttää, sillä välillä wc-tiloihin on viety myymälän puolelta otettuja pumppupulloja. Asiaan ei löytynyt varmuutta ja se jäi ratkaisematta.

Kuudes epäselvä asia havaittiin, kun oli aika pitää taukoja. Työntekijät jutustelivat siitä, kuinka monta taukoa päivän aikana tulisi pidettyä. Työntekijä A kysyi työntekijä B:ltä, kuinka monta taukoa hänen lain mukaan kuuluisi pitää. Työntekijä B ei ollut asiasta varma. Asiaan ei palattu enää myöhemmin.

Viimeinen havainnointikohde oli alennukseen laitettavien tuotteiden sijoittaminen. Myymälään oli juuri saapunut uusi kylmähylly kassan viereen, jossa myyntiin nopeasti mukaan otettavaa pientä välipalaa, kuten valmiita leipiä, smoothieita ja kylmiä juomia. Hyllyn viimeisissä leivissä oli kuitenkin kyseisenä päivänä parasta ennen -päiväys, joten niihin piti laittaa -30 %:n alennustarrat. Normaalisti kaikki alennetut tuotteet viedään erikseen niille osoitettuun paikkaan, josta asiakkaat voivat niitä ostaa. Nyt työntekijä A alkoi kuitenkin pohtia, kannattaako leipiä siirtää sinne, jolloin uusi hylly kassan vieressä jäisi täysin tyhjäksi. Hän tiedusteli asiaa työntekijä B:ltä, ja yhdessä he päättelivät, että kassan vieressä oleva hylly on myyvämpi, eikä sitä kannataisi jättää tyhjäksi. Niinpä alennetut leivät päätettiin poikkeuksellisesti jättää siihen.

5.3 Haastattelu

Haastattelu sopii hyvin monenlaisiin tutkimuksiin tiedonkeruumenetelmäksi. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tilanne on siis todellinen ”tässä ja nyt”, jonka takia haastattelijalla on mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa joustavasti tilanteessa haluamaansa suuntaan. Lisäksi haastateltava antaa runsaasti eikielellisiä vihjeitä, jotka antavat haastattelijalle lisää vastauksia ja merkityksiä sanojen taakse. Haastattelutapoja on hyvin monenlaisia ja jotkut niistä vaativat runsaasti aikaa ja resursseja. Tästä syystä kyselylomakkeet ovat osin korvanneet haastattelut helppoutensa vuoksi. Kuitenkin tulisi muistaa, että ne palvelevat erilaisia tarkoituksia. Kyselylomakkeilla kerätään tietoja suurelta joukolta, mutta haluttaessa syvempää ymmärrystä, haastattelu on parempi vaihtoehto. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 34; Gillham 2005, 3.)

Haastattelulajeja on runsaasti ja niitä on kirjallisuudessa yritetty jaotella erilaisiin ryhmiin vaihtelevin nimikkein. Hirsjärvi ym. (2010, 208 - 209) jakavat haastattelulajit kolmeen pääryhmään. Ensimmäinen niistä on strukturoitu haastattelu, eli lomakehaastattelu. Haastattelu toteutetaan siis lomakkeen avulla, jolloin kysymysten muoto ja järjestys on ennalta määrätty. Kun lomake on valmis ja kysymykset muotoiltu, tämä haastattelutapa on suhteellisen vaivaton toteuttaa. Toinen haastattelulaji on teemahaastattelu. Siinä haastattelussa käytettävät teemat eli aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. Tämä laji sopii sekä kvalitatiiviseen että kvantitatiiviseen tutkimukseen, ja tuloksia on mahdollista analysoida ja tulkita monin eri tavoin. Viimeinen haastattelulaji on avoin haastattelu, josta käytetään myös nimityksiä vapaa haastattelu, syvähaastattelu, informaalinen haastattelu, ei-johdettu haastattelu sekä strukturoimaton haastattelu. Tämä haastattelulaji on kaikista lähimpänä tavallista keskustelua, ja siinä haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia ja mielipiteitä sitä mukaa kun ne ilmenevät keskustelun aikana. Tämä vaatii taitoa haastattelijalta, sillä hänen tulee osata ohjata keskustelua ja tämä edellyttää usein useita haastattelukertoja. (Hirsjärvi ym. 2010, 208 - 209.)

Haastattelun jälkeen tuloksia tulee analysoida. Strukturoiduista haastatteluista saadut tulokset syötetään usein johonkin tietokoneohjelmaan, mutta mitä avoimempi haastattelulaji on, sitä enemmän aineistoa tulee käsitellä laadullisen aineiston käsittelymenetelmin. Teemahaastattelut ja avoimet haastattelut on syytä nauhoittaa ja tarpeen mukaan litteroida. Analysoinnin aluksi litteroitu tai muuten tallennettu aineisto käydään läpi useaan kertaan, jonka avulla sitä pyritään luokittelemaan ja löytämään yhteyksiä teoriaan. Litteroitu aineisto voidaan jaotella teema-alueittain, jolloin voidaan tutkia esiin tulleita ilmiöitä ja asioita. Jotta analyysiin saadaan syvyyttä, tulee löytää vastauksista ja teemoista asiayhteyksiä ja liitoksia. Haastatteluaineiston purku ja analyysi on syytä tehdä nopeasti haastattelun jälkeen, jolloin asiat ovat vielä haastattelijan tuoreessa muistissa. (Ojasalo ym. 209, 98 - 100.)

5.3.1 Työntekijöiden haastattelut ja tulokset

Tähän opinnäytetyöhön haastateltiin kahta eri yrityksen työntekijää. Työntekijä 1 on työskennellyt yrityksessä noin viisi vuotta ja työskentelee keskimäärin 37 tuntia viikossa. Toinen haastateltava eli työntekijä 2 on työskennellyt yrityksessä noin vuoden ja työskentelee osaaikaisesti pääasiassa viikonloppuisin opintojensa ohella. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Työntekijän 1 haastattelu toteutettiin hänen kotonaan ja työntekijän 2 haastattelu kohdeyrityksessä. Molemmille työntekijöille esitettiin samat kysymykset (liite 3). Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä perehdyttämisen toimivuudesta yrityksessä sekä osaamisen kehittämismahdollisuuksista työuran myöhemmissä vaiheissa. Molemmat haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sekä lopulta muokattiin tiivistettyyn muotoon.

Haastatteluiden ensimmäinen teema oli haastateltavien työntekijöiden oma perehtyminen yritykseen tullessa. Työntekijä 1 saapui yritykseen liikenneaseman edellisen kauppiaan aikana ja hän kuvaili perehdytystään hyvin lyhyeksi. Hänelle oli ensimmäisen vuoron yhteydessä esitelty kauppiaan toimesta yrityksen tiloja, kuten takahuone ja muut sosiaaliset tilat sekä liikenneaseman pesuhallit sekä selostettu niiden toimivuutta. Hänen tiedettiin alkavan tehdä iltavuoroa yrityksessä, joten hänelle näytettiin iltavuoron kriittisimmät kohdat, kuten esimerkiksi mitkä laitteet ja ovet suljetaan ja miten. Lisäksi hänelle kerrottiin muutamia turvallisuuden liittyviä asioita läpi ja näytettiin esimerkiksi vaahtosammuttimien sijainnit. Tämän jälkeen hänelle alettiin esitellä kassatyöskentelyä ja asiakaspalvelua toisen työntekijän toimesta, josta työskentely lähti käyntiin. Työntekijän 2 perehdytys oli puolestaan lähtenyt käyntiin ruokakaupan puolelta. Kauppias oli esitellyt myymälää ja ohjeistanut työntekijää tutustumaan hyllyjärjestyksiin, jotta hän jatkossa tietää, mitkä tuotteet ovat missäkin kohtaa. Myymälään tutustumisen jälkeen myös hänelle alettiin opettaa kassatyöskentelyä toisen työntekijän toimesta.

Tämän jälkeen haastatteluissa kysyttiin, minkälaista tietoa työntekijät olivat saaneet itse yrityksestä perehdytyksen yhteydessä. Työntekijälle 1 oli kerrottu lyhyesti muutamia liikenneasemaan liittyviä avainlukuja. Vaikka hän kuvaili saatuja tietoja lyhyiksi, olivat ne hänen mukaan riittäviä, sillä hän ei kokenut niitä olennaisiksi itse työnteolle. Työntekijä 2 ei ollut saanut yrityksestä minkäänlaista tietoa.

Työtehtävien oppiminen oli molemmilla haastateltavilla tapahtunut samalla tavalla eli tekemällä. Työtehtäviä ei esitelty etukäteen kassatyöskentelyä lukuun ottamatta, vaan aina sitä mukaan kun uusi työtehtävä tuli vastaan, se näytettiin heille toisen työntekijän toimesta. Työntekijän 2 mukaan taktiikka oli toimiva ja sillä tehtävät oppi hyvin.

Ensimmäisen teeman lopussa haastateltavia pyydettiin kuvaamaan, kuinka perehdytys olisi voinut tapahtua paremmin. Työntekijä 1 kertoi toivoneensa enemmän tietoa työtehtävistä, sillä työvuoroissa hän koki vaikeaksi keksiä seuraavaa työtehtävää, koska ei tiennyt mitä kaikkea voisi tehdä. Työntekijä 2 puolestaan arveli, että hänen perehdyttäminen olisi sujunut paremmin, jos hänelle olisi nimetty joku tietty perehdyttäjä, joka olisi aluksi ollut hänen kanssaan koko ajan opettamassa työntekoa.

Haastattelun toinen teema oli toisen työntekijän perehdyttäminen. Työntekijällä 2 ei ollut tästä juurikaan kokemusta, sillä yritykseen on saapunut vain yksi henkilö hänen jälkeen vain pienen ajan kuluttua. Hän kuitenkin kertoi auttavansa parhaansa mukaan, jos toinen työntekijä on pyytänyt häneltä apua. Työntekijä 1 on kuitenkin työuransa aikana ehtinyt osallistua useamman henkilön perehdyttämiseen ainakin jossain määrin. Hän kertoi perehdyttävänsä melko samalla kaavalla kuin hänet itse on perehdytetty aikoinaan. Perehdytys alkaa näyttämällä sosiaaliset tilat, pesuhallit ja muut paikat. Tämän jälkeen he ovat siirtyneet opettelemaan asiakaspalvelua ja kassatyöskentelyä siten, että uusi työntekijä on ollut kassalla ja työntekijä 1 on ohjeistanut vieressä. Työntekijä 1 kertoi saaneensa positiivista palautetta perehdytettäviltä tästä perehdytystaktiikasta, sillä he ovat kokeneet oppivansa parhaiten juuri tekemällä. Työntekijä 1 kuitenkin arveli että perehdyttäminen olisi voinut sujua vielä paremmin, jos hän olisi kyennyt ilmaisemaan ohjeita selkeämmin, jotta perehdytettävä kykenisi ymmärtämään häntä paremmin.

Haastattelun kolmas teema oli osaamisen kehittyminen työuran jatkuessa. Kysyttäessä, minäkalaisia mahdollisuuksia yritys tarjoaa työntekijöille osaamisen kehittämiseksi, molemmat haastateltavat mainitsivat erilaiset kurssit. Työntekijä 2 kertoi kuulleensa tästä mahdollisuudesta lyhyesti vain työkavereiltaan, mutta kukaan ei ollut sen enempää kertonut niistä tai kannustanut osallistumaan niihin. Työntekijä 1 puolestaan kertoi nähneensä informaatiota ja mainoksia erilaisista kursseista työpaikan seinältä, mutta sanoi, ettei niihin sen enempää ole kannustettu osallistumaan. Kuitenkin hänen näkemyksensä mukaan kauppias tukee kursseihin osallistumista.

Työntekijä 2 kertoi, ettei ole osallistunut yhteenkään koulutukseen työuransa aikana. Työntekijä 1 kuitenkin kertoi osallistuneensa kahteen erilaiseen koulutukseen. Ensimmäinen niistä oli autotarvikekoulutus, jossa kouluttaja tuli kohdeyritykseen kertomaan kyseisistä tuotteista kaikille työntekijöille. Osallistuminen oli siis automaattista ja työntekijä 1 koki tämän koulutuksen hyvin hyödylliseksi, jonka myötä hän kykenee itse kertomaan tuotteista paremmin myös asiakkaille. Toinen koulutus oli ensiapukoulutus, johon osallistuminen oli myös pakollista työntekijälle 1, sillä kauppias oli merkinnyt sen työvuorolistaan työntekijän 1 kohdalle. Koulutuksesta sai palkan, jonka työntekijä 1 koki kannustavaksi.

Tämän jälkeen haastattelussa kysyttiin työntekijöiden nykypäivänä työssään kokemista ongelmatilanteista. Työntekijän 1 mukaan ongelmat liittyvät lähinnä päihtyneisiin ja hankaliin asiakkaisiin ja heidän kanssaan asioimiseen. Tähän hän on kuitenkin nykyään saanut apua yritykseen palkatuista turvamyijistä, jotka kykenevät hoitamaan hankalia tilanteita paremmin. Työntekijä 2 puolestaan koki ongelmia useammista asioista. Hän mainitsi kohtaavansa ongelmia ainakin autopesukoneeseen liittyen, sillä hänellä ei ole osaamista kyseisestä osa-alueesta. Lisäksi hän mainitsi kohtaavansa ongelmia silloin tällöin kassakoneen ja veikkauskoneen kanssa, sillä niitäkään hän ei koe hallitsevansa täydellisesti. Myös autotarvikkeista hän koki tietonsa puutteelliseksi. Kysyttäessä, mistä osa-alueista työntekijät kaipaivat lisää osaamista, työntekijä 2 mainitsi juuri autotarvikkeet. Työntekijä 1 vastasi kaipaavansa lisää osaamista hankalien asiakkaiden kohtaamiseen.

Haastattelun viimeinen kysymys koski esimies-alaiskeskusteluja. Työntekijä 2 kertoi, ettei ole koskaan käynyt yrityksessä minkäänlaisia esimies-alaiskeskusteluja. Hän ei ole myöskään saanut työskentelystään juuri mitään palautetta, eikä hänen työnsä ole asetettu mitään tavoitteita. Työntekijä 1 kertoi kauppiaan pitävän suunnilleen kerran vuodessa koko työyhteisön yhteisiä keskusteluja, joissa käydään läpi asioita, joita koko työyhteisön tulisi yhdessä parantaa ja joissa olisi kehittämisen varaa. Keskustelu on kuitenkin hyvin yleistä, eikä siinä päästä työntekijöiden kanssa henkilökohtaiselle tasolle, jolloin voitaisiin määritellä henkilökohtaisia tavoitteita tai saada työstä palautetta. Työntekijä 1 kertoi, ettei ole koskaan käynyt kauppiaan kanssa varsinaista kehityskeskustelua, jossa käytäisiin läpi hänen kehittymismahdollisuuksia tai mahdollisia uusia vastuualueita. Hänen näkemyksensä mukaan sellaiset olisivat kuitenkin hyödyllisiä ja niitä saisi olla enemmänkin, sillä usein iän ja työuran karttuessa työntekijät kaipaavat uusia vastuualueita. Työntekijä 1 mainitsee myös, että yrityksessä ei saa oikeastaan positiivista palautetta, mutta negatiivista kyllä, jos tulee tehtyä jotain väärin.

5.3.2 Kauppiaan haastattelu ja tulokset

Tähän opinnäytetyöhön haastateltiin myös kohdeyrityksen kauppiasta Tapio Danskia. Haastattelu toteutettiin kohdeyrityksen tiloissa teemahaastatteluna (liite 4). Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin sekä lopuksi tiivistettiin.

Haastattelun ensimmäinen teema oli osaamisen kehittäminen. Kysyttäessä millä tavoin työntekijöiden osaamista arvioidaan yrityksessä, Dansk kertoi sen tapahtuvan pääasiassa työsuoritusten mukaan eli sen perusteella mitä hän itse näkee, kuulee ja kokee. Kysyttäessä mitä mahdollisuuksia yritys tarjoaa osaamisen kehittämiseksi ja kouluttautumiseksi, Dansk mainitsee K-instituutista löytyvän lukematon määrä kaikkia mahdollisia koulutuksia, joihin kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus osallistua niin halutessaan. Hän kuitenkin muistuttaa, että yri-

tyksen kaikilta työntekijöiltä ei vaadita osaamista kaikilla osa-alueilla, kuten esimerkiksi erilaisista tietojärjestelmistä. Lisäksi yritykseen tullessa työntekijöillä saattaa olla hyvin vaihtelevat tiedot ja taidot jo olemassa. Kysyttäessä tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkoinnista, Dansk painottaa tietotekniikan taitojen tärkeyttä. Kaikki toiminta siirtyy vähitellen atk-pohjaiseksi, joten tietotekniikkaosaamista työntekijöiltä on löydettävä. Teeman viimeinen kysymys oli, millä tavoin yritys kannustaa työntekijöitä osaamisen itsenäiseen kehittämiseen. Dansk sanoi sen olevan toivottavaa, mutta harvinaista.

Haastattelun toinen teema oli kehityskeskustelut. Dansk kertoi käyvänsä kehityskeskusteluja kerran vuodessa niin sanottujen avainhenkilöiden kanssa, eli käytännössä sellaisten henkilöiden kanssa, jotka ovat vastuussa jostakin yrityksen osa-alueesta. Keskustelujen runkona ja kysymysten pohjana Dansk kertoo käyttävänsä Keskolta saamia valmiita pohjia. Itse keskustelut kuitenkin käydään melko vapaamuotoisesti, eikä etukäteen täytettäviä kysymyslomakkeita käytetä. Danskin mukaan keskusteluista on hyötyä, jos niitä käytetään oikein. Keskustelujen tarkoitus ei hänen mielestään ole väkisin täyttää pinoa lomakkeita, vaan löytää niin negatiivisia kuin positiivisiakin asioita puolin ja toisin. Keskustelujen yhteydessä myös kartoitetaan osaamista ja linjataan tarvittaessa kehityskohtia osaamisen suhteen. Kysyttäessä kuinka nykyistä tilannetta voisi Danskin mielestä vielä kehittää, hän sanoo, että keskustelut voitaisiin laajentaa kattamaan koko henkilökunta. Hän on kuitenkin epävarma työntekijöiden halukkuudesta, sillä arvioi työntekijöiden kokevan kehityskeskustelut enimmäkseen negatiivisesti.

Haastattelun kolmas teema oli perehdyttäminen. Dansk kertoo, että yrityksessä ei ole mitään valmista ja virallista suunnitelmaa perehdyttämisen varalle. Perehdytys yleensä toteutetaan yritykseen saapuvan henkilön ehdoilla. Uusi työntekijä saattaa saapua yritykseen hyvinkin samankaltaisten työtehtävien parista ja osaa käytännössä työtehtävät jo tullessaan. Silloin perehdytyksen painopiste on opettaa työntekijä niin sanotusti talon tavoille. Toisaalta uusi työntekijä saattaa saapua yritykseen aivan toiselta alalta, jolloin perehdyttämistä ja opettamista on paljon edessä. Danskin mukaan perehdyttäminen on kiinni työntekijän taustojen lisäksi tietenkin tulevasta työnkuvasta. Jos työntekijän pääasialliset työtehtävät ovat kassatyöskentely ja kaupan puolen hyllytys, koulutusta esimerkiksi eri tietojärjestelmistä ei tarvita. Tilanne on puolestaan päinvastainen, jos työntekijän on tarkoitus olla vastuussa jostakin. Lisäksi Dansk muistuttaa, että osa perehdytystä on aina myös lain määräämät osa-alueet, kuten esimerkiksi hygieniapassi ja tietoturvapassi. Perehdytyksen onnistumista Dansk kertoo arvioivansa yksinkertaisesti tarkkailemalla työntekijän työsuorituksia.

Seuraavaksi kysyttiin, millä tavoin nykyistä käytäntöä perehdyttämisen suhteen voisi kehittää. Dansk kertoi, että perehdytystä varten olisi hyvä olla olemassa niin sanottu yleispätevä runko, jonka avulla yrityksen kaikenlaisten työntekijöiden perehdyttäminen onnistuisi. Dansk arvioi,

että niin sanottujen avainhenkilöiden perehdyttäminen on kuitenkin niin persoonakohtaista, että sen varalle tarkka suunnitelma on vaikea tehdä ja siksi ikään kuin tarpeeton.

Haastattelun viimeinen teema koski perehdytysmateriaalia. Yrityksessä ei tällä hetkellä sel-laista ole, joten ensimmäinen kysymys oli, millainen materiaali olisi kauppiaan näkemyksen yritykselle paras vaihtoehto. Dansk kertoi, että paras vaihtoehto olisi ehdottomasti sähköinen muoto, sillä sitä on helppo muokata ja päivittää aina tarpeen mukaan. Tarvittaessa sähköises-tä perehdytysmateriaalista olisi helppoa tulostaa uudelle työntekijälle tarvittavat osiot. Ky-syttäessä perehdytysmateriaalin sisällöstä, Dansk arveli, että paras vaihtoehto olisi se, että materiaali käsittelee suurempia kokonaisuuksia. Hyvin yksityiskohtaisiin asioihin materiaalin ei Danskin mukaan ole tarpeellista mennä, sillä Danskin mukaan paras keino oppia on työtä te-kemällä.

5.4 SWOT-analyysi haastattelujen ja havainnointien tuloksista

SWOT-analyysi on työväline organisaation tilan analysointiin. Sen nimitys tulee englanninkieli-sistä sanoista strength (vahvuus), weakness (heikkous, kehittämistarve), opportunity (mahdol-lisuus) ja threat (uhka). Organisaatio listaa nelikenttään ominaisuuksiaan näiltä neljältä osa-alueelta, jolloin yritykselle muodostuu käsitys omista kehittämistarpeista, vahvuuksista, mah-dollisuuksista ja uhkakuvista. (Lecklin 2006, 233.)

SWOT-analyysi soveltuu paitsi organisaation tilan analysointiin myös liikeidean muotoilemi-seen ja yrityksen jatkuvaan kehittämiseen. Sillä voidaan tarkastella koko yritystä, yksittäistä yksikköä tai vaikka vain yhtä projektia. Parhaimmillaan analyysi tukee ja perustelee suunni-telmia ja päätöksentekoa sekä arvioi yrityksen voimavaroja ja toimintaympäristön piirteitä. Ominaisuuksien listaus sinällään ei ole riittävää, vaan tärkeää on tulosten eteneminen aina johtopäätöksiin ja toimintoihin asti heränneen keskustelun myötä. Ennen kaikkea SWOT-analyysi auttaa yritystä keskittymään oikeisiin asioihin. Havaittuja uhkia tulisi lähteä mini-moimaan ja tunnistettuja heikkouksia korjaamaan. (Viitala & Jylhä 2013, 49 - 50.)

Tässä opinnäytetyössä SWOT-analyysiä käytettiin havainnoinneista ja haastatteluista saatujen tulosten analysointiin (kuvio 4). Vahvuutena ilmeni henkilöstön motivaatio kehittää ammatti-taitoaan. Haastatellut henkilöt pystyivät helposti nimeämään asioita ja työhön liittyviä taitoja joita haluaisivat kehittää. Kursseja ja koulutuksia kohtaan henkilöstöllä tuntui olevan positiivinen asenne. Myös käydyt koulutukset koettiin hyödylliseksi, eli koulutusten laatu on hyvä. Yrityksessä käytävät yhteiset kokoukset ovat myös vahvuus, sillä niiden avulla työyhteisö voi yhdessä keskustella yhteisistä kehityskohteista. Vahvuus on myös säännölliset ja toimivat ke-hityskeskustelut yrityksen vastuuhenkilöiden kanssa.

SWOT-analyysi

VAHVUUDET -henkilöstön motivaatio kehittää omaa ammattitaitoaan -työntekijöiden yhteiset kokoukset -koulutusten laatu -vastuuhenkilöiden kehityskeskustelut	UHAT -asiakkaan kokeman palvelun laadun epätasaisuus -henkilöstön osaamisen vaihtelevuus -turvallisuusriskien kasvu -lyhyet työsuhteet
HEIKKOUEDET -heikot uraetenemismahdollisuudet -vastuiden kasautuminen -perehdytyksen hitaus ja vaihtelevuus -organisoinnin perhdytysprosessi -puuttuva perhdytysmateriaali -henkilöstöä ei kannusteta kehittymään -kehityskeskusteluita ei pidetä kaikille	MAHDOLLISUUDET -osaamisen kehittäminen -erilaiset koulutukset ja kurssit -pitkät työsuhteet -vastuualueiden tasaisempi jakautuminen -monipuoliset työtehtävät -taloudellinen kasvu

Kuvio 4: SWOT-analyysi

Tuloksista ilmeni myös muutamia heikkouksia. Yrityksessä ei ole erikseen nimettynä esimerkiksi vuorovastaavia. Kauppiaiden lisäksi yrityksessä toimii yksi esimies, joka toimii myymälänhoitajana, ja kaikki muut työntekijät ovat ikään kuin samalla tasolla osaamisesta ja työsuhteen kestosta riippumatta. Siksi yrityksessä ei ole kovinkaan paljon mahdollisuuksia edetä uralla, ja siksi se ei motivoi kehittämään osaamista. Täten myös vastuut kasautuvat vain muutamille henkilöille, vaikka niitä voisi jakaa enemmänkin. Heikkoutena on myös perhdytyksen organisoinnattomuus ja puuttuva perhdytysmateriaali. Tästä seuraa se, että henkilöt saavat hyvin erilaista ja eritasoista perhdytystä. Myös työtehtäviä opetetaan aina silloin kun uusi asia tulee eteen. Se on kuitenkin hyvin sattumanvaraista ja tästä johtuen pitkäänkin yrityksessä ollut henkilö ei välttämättä osaa jotain hyvin yksinkertaista asiaa, koska ei sattumalta ole sitä aiemmin tehnyt. Yrityksessä ei käydä koko henkilöstön kattavia kehityskeskusteluja, eivätkä työntekijät tunne saavansa palautetta työsuorituksistaan eikä heille aseteta kehittymistavoitteita. Tämä on selkeä heikkous. Henkilöstöä ei myöskään kannusteta kehittymään juuri mitenkään.

Heikkouksista seuraa myös uhkia yrityksen toiminnalle. Muun muassa eritasoisesta perhdytyksestä johtuen henkilöstön eri jäsenillä on luultavasti hyvin eritasoista osaamista työtehtävistä. Täten he myös kykenevät palvelemaan asiakkaita eri tavalla, ja siksi asiakkaiden samaa palvelun laatu saattaa vaihdella suurestikin. Osaamattomuus kasvattaa myös turvallisuusriskien kasvua, kun ei voida luottaa siihen, että kaikki ovat käyneet turvallisuusasiat perhdytyk-

sen yhteydessä läpi. Uhkana ovat myös lyhyet työsuhteet ja työntekijöiden turhautuminen, kun taitoja ei kehitetä systemaattisesti. Työntekijät saattavat siis yksinkertaisesti kyllästyä työpaikkaan, jolloin yritys joutuu jatkuvasti rekrytoimaan lisää työvoimaa.

Yrityksen toiminnassa näkyy kuitenkin myös mahdollisuuksia. Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi olisi kaikki mahdollisuudet. Kurssit ja koulutukset ovat jo olemassa, jos niitä vain hyödynnettäisiin paremmin. Osaamisen kehittyttyä vastualueet voisivat jakautua tasaisemmin useammalle henkilölle ja täten työtehtävät voisivat monipuolistua, mikä pitäisi työntekijöiden mielenkiintoa yllä. Tästä luultavasti seuraisivat myös pitkät työsuhteet. Pitkillä työsuhteilla, osaavalla henkilöstöllä ja siitä seuraavalla laadukkaalla palvelulla yrityksellä olisi mahdollista menestyä taloudellisesti entistä paremmin.

5.5 Benchmarking

Benchmarking on menetelmä, jossa omia tuotteita, palveluita ja toimintaa verrataan kovimpia kilpailijoita ja huippuyrityksiä vastaan. Se on siis ikään kuin huippuosaamisesta oppimista. Vertaamalla omaa toimintaa muihin, on mahdollista kehittää omaa yritystään kohti parasta käytäntöä. Benchmarkingin tavoitteita ovat muun muassa parempien toimintatapojen identifiointi sekä uusien ideoiden ja menetelmien löytäminen. Benchmarkingia tehdään myös oikean tavoitetason määrittämiseksi ja parhaiden käytäntöjen oppimiseksi. (Lecklin 2006, 161 - 163.)

Benchmarking etenee prosessimaisesti ja vaatii perusteellisen pohjustustyön. Ensimmäiseksi tulee identifioida oma kehittämisen tarpeessa oleva kohde, ja parhaan hyödyn saa, jos tuon kohteen pystyy määrittelemään selväpiirteisesti. Tämän jälkeen määritetylle kehittämiskohdalle tulee valita vertailukumppani, eli organisaatio, jolla kyseinen asia on havaittu onnistuvan paremmin, tai jolla jostain muusta syystä on paras maine. Tämän jälkeen alkaa järjestelmällinen tiedonkeruu siitä, kuinka kyseinen organisaatio tässä asiassa onnistuu. Tiedonkeruun jälkeen tuloksia tulkitaan ja sovelletaan omaan organisaatioon. Toiset asiat saattavat soveltua suoraan omaan yritykseen, mutta toisten asioiden kohdalla tämä ei välttämättä ole mahdollista, jolloin on parasta vain oppia benchmarkingin tuloksista ja etsiä ratkaisuja muualta. (Ojasalo ym. 2009, 163 - 164.)

Benchmarkingia on joskus väitetty lailliseksi teollisuusvakoiluksi, mutta se ei suinkaan sitä ole. Parhaimmillaan se on kahden yrityksen yhteistyötä, jossa molemmat osapuolet antavat ja saavat. Benchmarking voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen riippuen vertailukumppanista. Sisäisessä benchmarkingissa yritys pyrkii löytämään vertailukohdetta oman organisaationsa sisältä, esimerkiksi eri tulosyksiköistä. Tämä sopii erityisen hyvin julkisen hallinnon käyttöön, jolloin kilpailua ei ole, vaan tuloksista saadaan informaatiota kehittämisen tueksi. Ulkoisella

benchmarkingilla puolestaan tarkoitetaan vertailua kilpailijoihin ja muihin toimialan yrityksiin. Tällöin pyrkimyksenä on löytää ne kohdat, joissa kilpailija on onnistunut tehokkaammin. Ulkoinen benchmarking voi aiheuttaa hankaluuksia käytännössä, kun yritykset pelkäävät liikesalaisuuksien ja kilpailuetujen paljastumista. Tärkeää olisikin muodostaa luottamuksellinen, kahdenkeskinen benchmarking-suhde yhteistyön kautta. (Lecklin 2006, 161 - 162.) Lecklinin mukaan yhteisen luottamuksen kautta tietoja voidaan jakaa puolin ja toisin tiettyjen yhteisesti sovittujen rajojen puitteissa, kumpaakin osapuolta tyydyttävällä tavalla.

5.5.1 Benchmarkingin toteutus ja tulokset

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena benchmarking-menetelmän avulla tutustua toisen yrityksen perehdytysmateriaalin malliin ja rakenteeseen. Tämän kautta opinnäytetyöntekijän on helpompi ideoida, minkälaisen perehdytysmateriaalin laatii työn kohdeyritykselle. Benchmarkingin kohteeksi pyrittiin valitsemaan johonkin toiseen ketjuun kuuluva liikenneasema. Useiden kyselyiden jälkeen kuitenkin ilmeni, että perehdytysmateriaaleja ei kyseisillä asemilla ollut, tai niitä ei haluttu luovuttaa opinnäytetyön tekijälle, sillä työtä tehtiin kilpailijalle.

Lopulta benchmarkingin kohteeksi valittiin ravintola-alan yritys BW-restaurants Oy, jonne opinnäytetyön tekijällä oli kontakteja. Yhtiöllä on kolme ravintolaa Helsingissä, jotka ovat Farang, Gaijin ja Boulevard Social sekä yksi ravintola Tukholmassa, Farang Stockholm. Yhtiö avaa Helsinkiin uuden ravintolan Brondan kevään 2014 aikana. Opinnäytetyön tekijä tutustui yhtiön perehdytysmateriaalin sisällysluetteloon, jonka hän sai yhtiön palveluksessa olevalta keittiömestarilta, ja sai täten käsityksen materiaalin sisällöstä ja rakenteesta.

BW-restaurants Oy:n perehdytysmateriaali on 30 sivuinen. Se sisältää yhdeksän pääotsikkoa, joiden alla on tarkentavia alaotsikoita. Perehdytysmateriaalin sisältö näyttää etenevän jokseenkin vaihteittain. Aluksi esitellään yritystä, yrityksen tarjoamia tuotteita, jonka jälkeen annetaan yleisempiä toimintaohjeita eri aiheisiin liittyen ja lopuksi käsitellään hallinnollisia asioita.

Materiaalin alussa esitellään BW-restaurants osakeyhtiötä. Tämä osio käsittelee tarkemmin yhtiön omistajia, ravintoloita, hallintoa sekä myyntipalveluita. Uudelle työntekijälle siis esitellään, minkälaiseen yritykseen hän on tullut töihin.

Seuraavaksi perehdytysmateriaali käsittelee sisällysluettelon mukaan astetta käytännönläheisempiä asioita. Perehdytysmateriaalin lukijalle kerrotaan asiakkaan läpikäymästä palveluprosessista yrityksen asiakkaana sekä saamastaan palvelutuotteesta. Materiaali opastaa ruokailun esittelyä ravintolan asiakkaalle sekä kertoo illallisen kulusta. Uudelle työntekijälle kerrotaan ravintoloiden maistelumenuista, viinipaketeista, á la carte -annoksista sekä siitä, kuinka

annoksia esitellään ja kuinka erityisruokavalioiden kanssa toimitaan. Tämän jälkeen materiaali keskittyy lähemmin viineihin antaen opastusta viinien tarjoiluun sekä kertoo baarista ja sekä sen cocktailtuotteista.

Ravintolan tarjoamien tuotteiden esittelyn jälkeen perehdytysmateriaalissa keskitytään yhtiön toimintatapoihin. Materiaalissa kerrotaan tarjoilusta, yleisestä siisteydestä sekä aistinvaraisesta arvioinnista. Tämän jälkeen lukijalle kerrotaan ongelmatilanteiden ja reklamaatioiden kanssa toimimisesta ja esitellään henkilökunnan eri jäsenten rooleja salityöskentelyssä.

Materiaalin loppuun viimeisen pääotsikon alle on kirjattu runsaasti tietoa erilaisista hallinnollisista asioista. Niitä ovat työsuhteen aloittaminen ja palkanmaksu, työsuhte, lomat ja lomapalkan maksu, terveydenhuolto ja työtapaturmat, tiedotus, lojaalisuus ja rehellisyys työntekijää kohtaan, sosiaalinen media ja työpaikka, henkilökuntaedut, työvaatteet ja ulkoasu, henkilökuntaruokailu, yleistä ravintolassa työskentelemisestä sekä tupakoinnista, päihteistä, alkoholista ja anastamisesta. Perehdytysmateriaalin päättää ”Lopuksi”-alaotsikko.

Tämän koko BW-restaurants Oy:n henkilöstön kattavan yleisen perehdytysmateriaalin lisäksi yhtiössä on myös muita täydentäviä perehdytysmateriaaleja. Ne ovat osoitettu tarkemmin tietyille yhtiön työntekijöille, kuten esimerkiksi keittiöhenkilökunnalle tai esimiehille.

5.5.2 Perehdytysmateriaalin tekeminen

Ravintolayritys on yrityksenä hieman erilainen kuin liikenneasema. Kuitenkin BW-restaurants Oy:n perehdytysmateriaali antoi viitteitä ja ideoita perehdytysmateriaalin sisällöstä yleisellä tasolla, joita opinnäytetyön tekijä voi hyödyntää laatiessaan kohdeyrityksen perehdytysmateriaalia osaksi osaamisen johtamista.

Perehdytysmateriaali on hyvä aloittaa benchmarkatun perehdytysmateriaalin tavoin esittelemällä yritystä ja sen palveluita. Yrityksestä riippuen työntekijällä saattaa olla jotain tietoa yrityksestä jo etukäteen, mutta asiat on silti hyvä käydä läpi ikään kuin yrityksen näkökulmasta. Tällöin myös mahdolliset mielikuvat yrityksestä korvataan faktatiedoilla. Täten uusi työntekijä saa myös kokonaiskäsityksen liikenneaseman tarjoamista palveluista sekä toiminnan eri osa-alueista. Yksityiskohdat ja tarkat kuvaukset työtehtävistä on kuitenkin parempi näyttää ja selittää kasvotusten eli niiden on hyvä jäädä varsinaisen perehdytysmateriaalin ulkopuolelle, mikä oli myös toimeksiantajayrityksen toive.

Perehdytysmateriaalin alussa lukijalle kerrotaan liikenneaseman yhteydessä olevasta K-Marketista. K-Marketit sijaitsevat tavallisesti kaupunkilähiöissä tai maaseutukeskuksissa (Ruokakaupat 2013). K-marketin suhteen yrityksen työntekijöiden toimenkuvaan kuuluu muun mu-

assa hyllyttämistä sekä kuormien purkamista ja tuotteet tulee pitää suorassa hyllyn etureunalla. Tämän opinnäytetyöntekijä on oppinut työuransa aikana. Materiaalin alkupuolella esitellään myös monipuolista K-Plussa-kanta-asiakasohjelmaa. K-Plussa-kortteja on 3,8 miljoonalla suomalaisella, ja niillä he saavat alennuksia ja etuja (Mikä on K-Plussa 2012). K-Plussa seteleiden lunastamista sekä muita käytäntöjä opinnäytetyön tekijä on oppinut työnsä yhteydessä, ja nämä ohjeistukset liitettiin lyhyesti perehdytysmateriaaliin.

Seuraavana perehdytysmateriaalissa keskitytään muutamiin autoihin liittyviin asioihin kuten Quick Wash -pesukoneeseen, TI-halleihin sekä polttoainemyyntiin. Kohdeyrityksessä on henkilökunnan luettavaksi tarkoitettu Liikenne- ja matka-asema Quick Wash -autopesun ketjukäsikirja, jonka perehdytysmateriaali kehottaa lukemaan. Täten pesumyynnin ohjeistukset ja erilaisten pesuohjelmien sisällöt jätettiin varsinaisen perehdytysmateriaalin ulkopuolelle. Perehdytysmateriaali tarjoaa lyhyen perehdytyksen myös TI-hallipaikkoihin liittyviin käytäntöihin ja hinnoitteluihin, jotka opinnäytetyön tekijä on oppinut työnsä ohessa. Kohdeyrityksessä saa tankattua neljää erilaista polttoainetta: 95 E10 -bensiniä, 98 E5 -bensiniä, Neste Pro Dieseliä sekä moottoripolttoöljyä (MPO). 95 E10 on bensiinin peruslaatu ja 98 niin sanottu suojalaatu, joka soveltuu kaikkiin bensiinikäyttöisiin autoihin. Peruslaatu soveltuu suurimpaan osaan autoista, mutta suojalaatua käytetään silloin, jos auton polttoainejärjestelmä ei siedä korkeaa etanolipitoisuutta. (Neste-bensiinit 2014.) Laadukasta Neste Pro Dieseliä on kehitetty vuosia, ja sitä voi tankata kaikkiin diesel-autoihin. Sillä on hyvä pakkaskestävyys ja sen alin käyttölämpötila on -37 astetta. (Neste-dieselit 2014.) Moottoripolttoöljy soveltuu sekä lämmitykseen sekä moottorikäyttöön erilaisissa työkoneissa, mutta tieliikenne- eikä huvivenekäytössä sen käyttö on kielletty (Neste-polttoöljyt 2014).

Perehdytysmateriaalissa esitellään myös kahviota sekä sen tarjontaa. Kahviossa on 24 asiakaspaikkaa ja henkilökunta pitää huolta tuotteiden riittävydestä. Kahviotyöskentelyä opinnäytetyön tekijä on oppinut työskentelynsä ohella, ja tätä hyödynnettiin perehdytysmateriaalin laadinnassa. Kahvion valikoimaan kuuluvat myös Sibyllan pikaruokatuotteet. Sibylla on ruotsalainen vuonna 1932 perustettu pikaruokaketju (Sibyllan tarina 2014).

Kohdeyrityksen kahviossa on myös Veikkaus-piste sekä Raha-automaattiyhdistyksen pelikoneita. Veikkaus on valtion omistama osake-yhtiö, joka tuottaa rahapelejä suomalaiselle yhteiskunnalle ja lahjoittaa tuotot taiteelle, liikunnalle, tieteelle ja nuorisotyölle. Arvoikseen Veikkaus on linjannut vastuullisuuden, luotettavuuden, luovuuden ja yhteisen hyvän. (Veikkaus 2013.) RAY eli Raha-automaattiyhdistys pyörittää raha-automaatti- ja kasinopelitoimintaa ja käyttää tästä saamansa rahat terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen Suomessa (RAY 2013). Sekä Veikkausta että RAY:tä esiteltiin lyhyesti perehdytysmateriaalin yhteydessä.

Lisäksi materiaaliin liitettiin lyhyt maininta asemalla toimivasta peräkärrynvuokrauksesta. Tarkemmat ohjeistukset jätettiin kuitenkin materiaalin ulkopuolelle. Tämän jälkeen kerrotaan nestekaasun myynnistä. Aseman valikoimaan kuuluu erikokoisia teräs- ja komposiittipulloja. Nestekaasu on puhdasta luonnonenergiaa eikä sen palaessa synny savua eikä nokea (Neste Oil -kaasutuotteet 2014). Perehdytysmateriaalin kirjattiin myös kaasullojen myyntiin liittyviä ohjeistuksia, jotka opinnäytetyön tekijä on oppinut työnsä ohessa.

Perehdytysmateriaalin seuraava osio käsittelee enemmän hallinnollisia asioita. Materiaalissa käydään läpi tietoa työsuhteesta, vakuutuksista, työajasta sekä sairastumiseen liittyvistä käytännöistä. Yrityksessä on käytössä kaupan alan työehtosopimus. Lisäksi materiaalissa mainitaan, että yrityksen tapaturmavakuutus on IF:ssä ja työeläkevakuutus Varmassa. Nämä tiedot opinnäytetyön tekijä on saanut yrityksen kauppiaalta. Työaikaan ja sairastumiseen liittyvät käytännöt ovat kauppiaan antamia ohjeistuksia, joista on tiedotettu perehdytyksen ja henkilökunnan yhteisten kokousten yhteydessä.

Perehdytysmateriaalin kolmas osio käsittelee talon tapoja ja pelisääntöjä. Näitä ovat asiakaspalvelu, ulkoinen olemus, puhelimen käyttö sekä siisteys ja järjestys. Osa kyseisistä ohjeistuksista on lähtöisin yrityksen noudattamasta konseptista, kuten esimerkiksi asiakaspalvelutilanteen ohjeistus sekä työntekijöiden ulkoiseen olemukseen liittyvät seikat. Puhelimen käyttö sekä siisteyden ylläpitoon liittyvä toimintatavat ovat kauppiaan antamia ohjeistuksia. Nämä kaikki asiat opinnäytetyön tekijä on oppinut työuransa aikana.

Tämän jälkeen materiaaliin tehtiin oma työturvallisuusosio. Se jaoteltiin ergonomiseen työskentelyyn sekä poikkeustilanteisiin. Työskentelyyn liittyy opinnäytetyön tekijän oman työkokemuksen mukaan paljon paikallaan seisomista kassatyöskentelyn yhteydessä ja toisaalta raskaiden kuormien nostamista ja siirtelyä hyllyttämisen yhteydessä. Liikutettaessa raskaita kuormia tulee käyttää apuna erilaisia apuvälineitä tai mekaanisia laitteita. Toisinaan nostoa ei kuitenkaan voi välttää, ja silloin täytyy pitää mielessä oikeanlainen nostotekniikka. Nosto tehdään mahdollisimman suorassa ja tärkeää on alaraajalihasten hyödyntäminen. (Työterveyslaitos 2013.) Seisomatyön haittoja, kuten väsymystä, puutumista ja turvotusta voi ehkäistä asianmukaisilla työjalkineilla tai erilaisilla liikkeillä ja taukojumpilla (Terveyskirjasto 2012). Perehdytysmateriaali tarjoaa myös ohjeistukset erilaisten poikkeustilanteiden varalle, kuten tulipalon tai myymälävarkauden varalle tai muutoin uhkaavan tilanteen kohtaamiseen. Toimintaohjeistukset ovat laadittu kohdeyrityksen turvallisuuskansion pohjalta.

Materiaalin loppuun lisättiin vielä tietoa työterveyshuollosta, kouluttautumismahdollisuuksista sekä yrityksen tarjoamista henkilökuntaeduista. Työterveyshuollon yhteystiedot ovat ilmoitettu kohdeyrityksen takahuoneen seinällä olevalla ilmoitustaululla. K-instituutin tarjoamiin kouluttautumismahdollisuuksiin liittyvät tiedot on saatu kohdeyrityksen kauppiaalta. Myös henki-

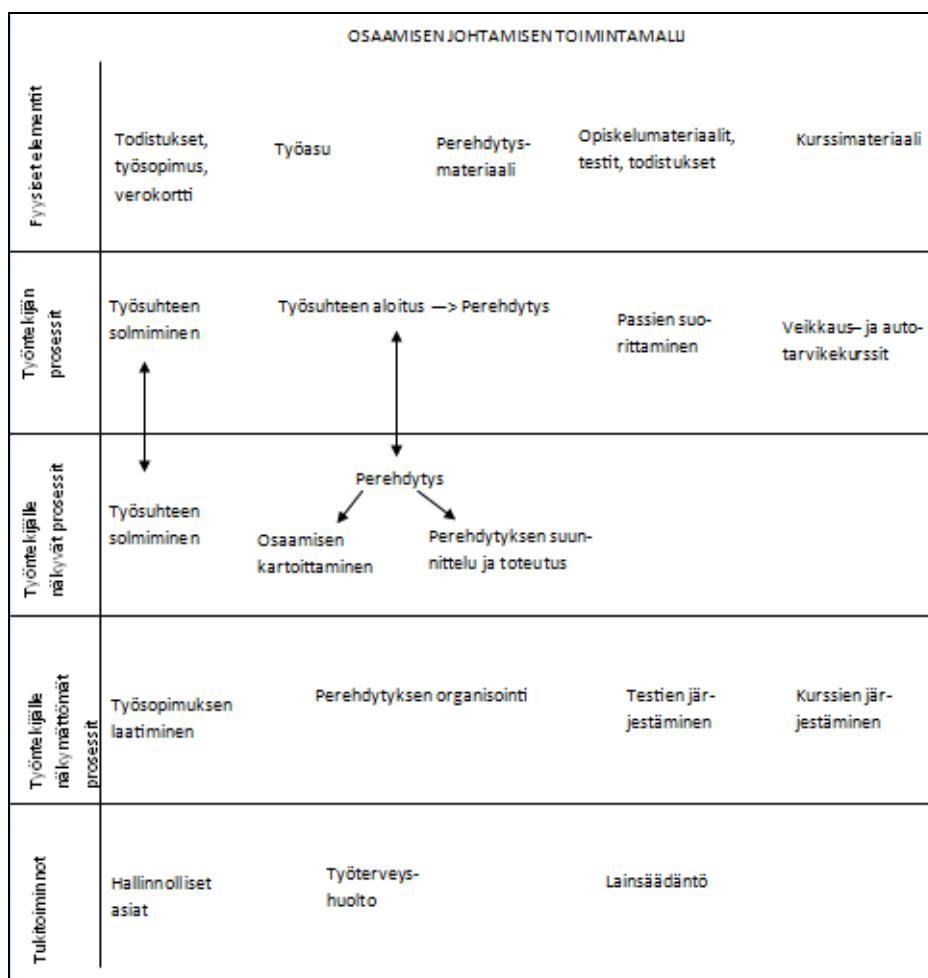
lökuntaedut ovat kauppiaan säättämiä ja ne ovat tulleet opinnäytetyön tekijälle tutuiksi oman perehdytyksensä yhteydessä.

5.6 Osaamisen johtamisen toimintamalli blueprint-kaaviona

Blueprinting on palvelun muotoilun tekniikka ja menetelmä. Siinä palvelun tuottaminen kuvataan kokonaisuudessaan lineaarisesti yhtenä prosessina yhdessä kuviossa. Blueprint-kuviossa kuvataan kaikkien prosessiin liittyvien toimijoiden yhtäaikaista tapahtumaa. (Service blueprint.)

Blueprint-kuviossa toimijoita voivat olla esimerkiksi palvelun käyttäjä, asiakasrajapinnassa toimiva henkilö, back office -henkilöt ja lisäksi kuviossa kuvataan palvelun tuottamiseen liittyvät tukitoiminnot. Blueprint on siis erinomainen työkalu etenkin palvelun tuottajien näkökulmasta, sillä siinä kuvataan myös asiat, jotka liittyvät palvelun tuottamiseen, mutta eivät näy asiakkaalle. (Service blueprint.)

Tässä opinnäytetyössä blueprint-kaavion avulla kuvataan toimintamalli. Toimintamallin on tarkoitus toimia kauppiaan apuna uusien työntekijöiden perehdyttämisessä (kuvio 5) sekä huolehtia osaamisen kehittämisestä ja ylläpidosta myös jatkossa työuran myöhemmissä vaiheissa (kuvio 6). Tähän opinnäytetyöhön laaditussa blueprint-kaavion ”asiakas” on työntekijä. Rinnakkaiset toimenpiteet ovat jaoteltu fyysisiin elementteihin, työntekijän prosesseihin, työntekijälle näkyviin prosesseihin, työntekijälle näkymättömiin prosesseihin sekä tukitoimintoihin.



Kuvio 5: Osaamisen johtamisen toimintamalli osa 1

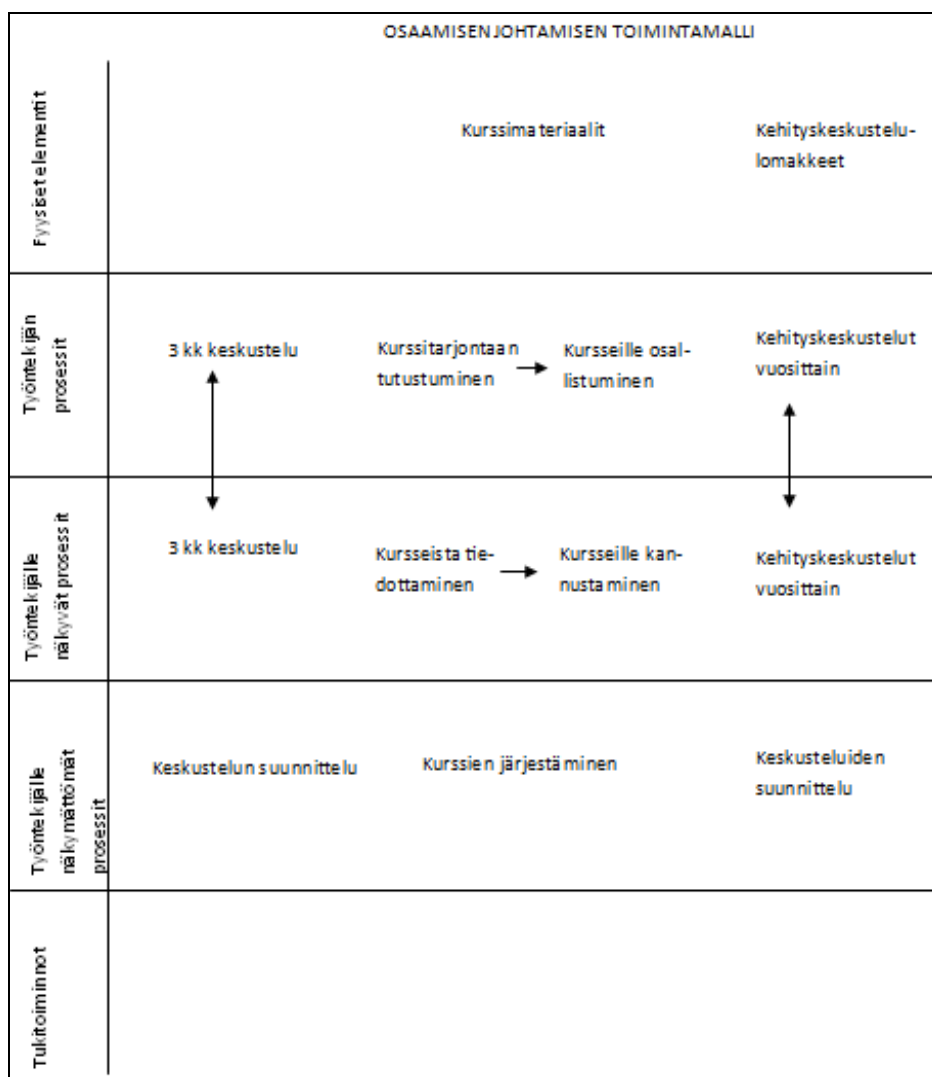
Työntekijän työura yrityksessä alkaa työsuhteen solmimisella. Tämä tapahtuu työntekijän ja kauppiaan yhteistyönä. Kauppias on laatinut työsopimuksen jo aiemmin ilman työntekijän läsnäoloa. Tämän vaiheen fyysisinä elementteinä ovat työntekijän mahdolliset todistukset aiemmista kouluista ja työpaikoista, työsopimus sekä työpaikalle luovutettava työntekijän verokortti. Tukitoimintoja ovat kaikki hallinnolliset asiat, jotka työuran alkaessa on hoidettava, kuten työntekijän tietojen syöttäminen tietojärjestelmiin ja tilinumeron toimittaminen palkanlaskentaan.

Tämän jälkeen on työsuhteen varsinainen aloittaminen, johon liittyy fyysisenä elementtinä työvaatteiden toimittaminen työntekijälle. Työntekijälle annetaan luettavaksi yrityksen perehdytysmateriaali (liite 5), jonka avulla hänen on mahdollista tutustua yritykseen ja talon toimintatapoihin. Tästä alkaa siis varsinainen perehdyttäminen, jonka esimies on organisoinut ja suunnitellut. Perehdytyksen alkuvaiheessa tapahtuu työntekijän osaamisen kartoittaminen esimiehen toimesta. Tämän perusteella kyseisen työntekijän perehdyttämisprosessi voidaan muovata juuri hänelle sopivaksi. Samalla alalla jo aiemmin työskennellyt henkilö voi olla hyvinkin perehtynyt työtehtäviin ja toimintoihin, mutta jollain toisella vastaavaa osaamista ei

tässä vaiheessa välttämättä ole. Työntekijälle olisi hyvä nimetä oma perehdyttäjä, jonka kanssa työntekijä on samoissa työvuoroissa alkuvaiheen työvuoroissa. Esimiehen tulee huolehtia, että perehdyttäjällä on riittävästi aikaa perehdytyksen toteutukseen muista työtehtävistä. Solmittaessa työsuhde työntekijä on myös oikeutettu työterveyshuoltoon, johon ensimmäinen kontakti tapahtuu työhöntulotarkastuksen yhteydessä.

Seuraava askel on lainsäädännön edellyttämät passit, jotka työntekijän on lain mukaan suoritettava voidakseen työskennellä yrityksessä kyseisten työtehtävien parissa. Työnantajan on ohjattava työntekijä järjestettyihin testeihin, joihin työntekijä saa etukäteen luettavakseen opiskelumateriaalia. Varsinaisella testillä hän näyttää osaamisensa, ja saa testin läpäistessään todistukset osaamisestaan.

Jos osaamisen kartoittamisen yhteydessä on ilmennyt, että työntekijällä ei ole tarpeeksi osaamista veikkauskoneen ja autotarvikkeiden suhteen, olisi kyseisille kursseille hyvä osallistua työsuhteen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Työntekijät käyttävät veikkauskonetta jokaisessa työvuorossaan useasti, joten sen kanssa pärjätäkseen osaamisen on oltava kunnossa. Myös autotarvikkeet aiheuttavat runsaasti kysymyksiä asiakkaiden parissa, joten työntekijöillä on oltava tarpeeksi osaamista voidakseen vastata asiakkaiden kysymyksiin asiantuntevasti. Autotarvikkeisiin liittyvät asiat eivät välttämättä kuulu niin sanotusti yleissivistykseen, joten yritykseen saapuvilla työntekijöillä ei välttämättä ole tarpeeksi osaamista omasta takaa. Useasti asiakkaat myös odottavat myös nykyaikaisten liikenneasemien olevan ”kunnon vanhanajan huoltoasemia”, josta sai asiantuntevaa apua auton huollon suhteen. Siksi joidenkin asiakkaiden odotukset voivat olla melko korkealla kyseisen asian kohdalla. Tämän perusteella opinnäytetyöntekijä suosittelee kyseisiä kursseja kaikille työntekijöille pakollisiksi.



Kuvio 6: Osaamisen johtamisen toimintamalli osa 2

Toimintamallin ensimmäisen osion jälkeen työskentely on päässyt jo hyvään vauhtiin. Osaamista on kuitenkin ylläpidettävä myös työuran myöhemmissä vaiheissa. 3 kuukauden päästä työsuhteen aloittamisen jälkeen olisi hyvä pitää esimies-alaiskeskustelu työntekijän ja kaupiaan välillä. Keskustelun sisältöä on hyvä suunnitella etukäteen. Siinä pitäisi käydä läpi vähintään molempien mielteitä ja ajatuksia työuran käynnistymisestä, palautteita perehdytyksen onnistumisesta puolin ja toisin, palautteita työntekijän työsuoritteista sekä molempien osapuolien tavoitteet tulevaisuudesta. Jos työntekijälle on nimetty oma perehdyttäjä, hänen on hyvä olla keskustelussa mukana.

Jatkossa esimiehen on pidettävä huoli siitä, että olemassa olevista kursseista tiedotetaan riittävästi. Kuitenkaan pelkkä tiedottaminen esimerkiksi seinälle laitettavalla ilmoituksella ei riitä, vaan työntekijöitä on myös kannustettava osallistumaan niihin. Pelkkä suullinen tiedottaminenkin on tehokkaampaa kuin ilmoitus seinällä. Kannustusta voivat olla myös erilaiset palkkiot. Esimiehen on myös opastettava työntekijöitä, missä erilaisiin kursseihin ja niiden

sisältöihin voi tutustua. Tämän on oltava yrityksessä jatkuvaa, vaikka kursseille osallistuminen olisikin vapaaehtoista.

Jatkuvana pitäisi toistua myös kehityskeskustelut, joita kauppiaan tulisi käydä koko henkilöstön kanssa vuosittain. Kehityskeskustelukäytännöt toimivat vastuuhenkilöiden kanssa hyvin jo tällä hetkellä kohdeyrityksessä, mutta ne voitaisiin laajentaa toistumaan samalla kaavalla yrityksen kaikkien työntekijöiden kohdalla. Keskustelun tulisi sisältää arviointia työsuorituksista ja tuloksista sekä palautetta niistä, tavoitteiden asettamista, osaamisen kartoittamista ja tiedustelua halukkuudesta osaamisen kehittämiseksi. Keskustelussa voidaan käydä läpi myös työntekijän työhyvinvointiin liittyviä asioita sekä hänen ajatuksistaan työpaikasta sekä sen ilmapiiristä. Kehityskeskustelu antaa myös työntekijälle mahdollisuuden kertoa muista mieltä askarruttavista asioista, jos hän muutoin kokee esimiehen lähestymisen hankalaksi, sillä kyseisessä tilanteessa esimies on varannut aikaa juuri kyseiselle työntekijälle.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä onnistuttiin luomaan toimintamalli kohdeyrityksen työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi ja perehdyttämiseksi sekä siihen liittyvä perehdytysmateriaali yritykselle. Alussa asetettu tavoite siis täyttyi. Malli laadittiin opiskelijan teoriatietojen sekä tutkimusmenetelmillä saatujen tietojen pohjalta soveltaen sen yrityksen tarpeille sopivaksi. Kohdeyritys on suhteellisen pieni, jossa esimies on vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa jatkuvasti. Siksi monet asiat piti sopeuttaa kohdeyrityksen mittakaavaan ja toimintaan. Alussa asetettu työn tarkoitus, joka on kasvattaa henkilökunnan osaamista ja pätevyyttä toimiakseen työtehtävissään tehokkaasti ja sopeutuakseen työympäristöön alusta asti, täyttyy, mikäli kohdeyritys jatkossa toimii toimintamallin mukaisesti.

Yrityksen keskeisimmiksi ongelmakohdiksi ilmeni työn aikana muutama seikka. Perehdytysprosessi toimi täysin organisoimattomasti ja puutteellisesti, eikä sen tueksi ollut minkäänlaista materiaalia. Osaamisen kehittämisen puitteet olivat jossain määrin olemassa, mutta niitä ei osattu hyödyntää täydellä teholla. Nämä molemmat seikat aiheuttavat yritykselle erilaisia negatiivisia seurauksia aina henkilöstön puutteellisesta osaamisesta turvallisuusriskeihin ja yritykselle aiheutuviin lisäkustannuksiin. Laaditussa toimintamallissa on huomioitu perehdytyksen suunnittelun ja organisoinnin tärkeys sekä henkilöstön osaamisen arviointi ja kehittäminen läpi työuran. Tästä aiheutuvat hyödyt ilmenevät ripeänä perehdytysprosessina, henkilökunnan pätevyytenä ja turvallisena työskentelynä. Toimintamalli myös luo puitteet jokaisen työntekijän henkilökohtaisten töhön liittyvien tavoitteiden selkiytymiseen ja motivaation kasvuun.

Valitut menetelmät sopivat opinnäytetyön tekijän mukaan työhön moitteettomasti. Teema-haastattelut tarjosivat runsaasti tietoa ja niistä saatu tieto oli hyvin monipuolista, sillä vasta-uksia tuli kahdesta näkökulmasta: työntekijöiltä ja kauppiaalta. Havainnoinnit täydensivät haastatteluja hyvin, ja niistä saatiin todella hyvä ja realistinen käsitys varsinaisesta työskentelystä. Tämä myös lisäsi haastatteluiden ja koko työn luotettavuutta. SWOT-analyysin avulla tiedot oli helppoa kerätä yhteen ja etenkin heikkouksien listaaminen oli tärkeää. Työ tarjoaa korjaukset kaikkiin SWOT-analysiin kirjattuihin heikkouksiin joko suorasti tai epäsuorasti. Benchmarking oli myös erittäin toimiva apuväline perehdytysmateriaalin teon suhteen. Toisen yrityksen perehdytysmateriaalin sisällöstä oli helppo huomata, mitkä osiot sopivat myös kohdeyrityksen materiaaliin, mutta myös se, mitkä osiot eivät sovi.

Opinnäytetyön teossa olisi kuitenkin muutaman asian voinut tehdä toisin. Havainnoinnit kohdeyrityksessä työskentelyn ongelmatilanteista täydensivät haastatteluja, mutta eivät kuitenkaan itsenäisinä tarjonneet työlle kovin käyttökelpoista sisältöä. Ilmenneet ongelmatilanteet olivat melko pieniä ja toisistaan erillisiä käytännön ongelmia, joista ei saanut työstettyä suurempia kokonaisuuksia aineistoksi työlle. Myös perehdytysmateriaalin pilotointi olisi tuonut työlle lisää sisältöä ja ikään kuin uuden ulottuvuuden. Materiaalin olisi voinut antaa luettavaksi esimerkiksi kohdeyrityksen tuoreimmalle työntekijälle, mistä olisi saanut arvokasta tietoa materiaalin sisällöstä, rakenteesta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Kyseisten kommenttien pohjalta materiaalia olisi voinut korjata ja kehittää, mikä olisi lisännyt tuotoksen laatua entisestään. Lisäksi työssä käytetty lähdeaineisto on luotettavaa, tuoretta ja monipuolista muun muassa erilaisine tutkimuksineen, mutta runsaampi kansainvälisten lähteiden käyttö olisi kenties tarjonnut enemmän sisältöä.

Toimintamalli on opinnäytetyön tekijän mukaan hyvin käyttökelpoinen ja siihen asetetut toimenpiteet ovat helppo saada osaksi arkipäiväistä toimintaa, sillä ne eivät ole kovin vaativia tai aikaavieviä. Kuitenkin ne onnistuessaan antavat yritykselle paljon. Toimeksiantajan mukaan sekä toimintamalli että perehdytysmateriaali ovat hyvin valmisteltuja ja erittäin käyttökelpoisia yrityksen käyttöön. Danskien mielestä erittäin laaja-alainen aihe on saatu perehdytysmateriaalissa kohtuullisen tiiviiseen pakettiin, jossa on kuitenkin kaikki oleellinen, sisältäen myös tärkeät viittaukset siihen mistä löytää lisätietoa eri osa-alueisiin.

Opinnäytetyö tarjoaa kuitenkin vielä lisää kysymyksiä mahdolliselle jatkotutkimukselle. Jatkossa voisi tutkia esimerkiksi, minkälaiset kannustimet saisivat henkilökunnan motivoitumaan opiskelulle ja osallistumaan kursseille omaehtoisesti sekä luoda esimiehelle välineet näiden kannustimien toteuttamiseen.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

- Analoui, F. 2007. Strategic human resource management. London: Thomson Learning
- Cavaleri, S., Seivert, S. & Lee, W.L. 2005. Knowledge leadership: The Art and Science of the Knowledge-based Organization. Alexandria, VA: KMCI Press
- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Helsinki: Res-tamark
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. 2010. Research Methods in Business Studies. Harlow: Pearson Edu-cation Limited
- Gillham, B. 2005. Research interviewing - the range of techniques. Berkshire: Open University Press
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava
- Helsilä, M. 2002. PRO - Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palveluolilla. Työturvallisuuskeskus
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuus-keskus
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen - Käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY Pro
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosa-noma
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Me-dia
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita

Sähköiset lähteet:

EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu. 2013. Työ, verkot ja verkostot - osaamisen kehittäminen monimuotoistuu. Viitattu 17.1.2014.

http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2013/4_huhti/henko_tiedustelu2013.pdf

Ennakointikamari. 2012. Yritys- ja oppilaitoskyselyiden yhteenveto eri toimialojen ammatillisen osaamisen tarpeista. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 18.1.2014.

http://www.ennakointikamari.fi/files/462/Ennakointikamari_2009-2012.pdf

Kesko. 2013. Usein kysyttyä. Viitattu 29.1.2014. <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Usein-kysyttya/>

Mikä on K-Plussa. 2012. Viitattu 3.3.2014. <https://www.plussa.com/Mika-on-K-Plussa/>

Neste-bensiinit. 2014. Viitattu 3.3.2014.

<http://neste.fi/artikkeli.aspx?path=2589%2c2655%2c2698%2c2707%2c2708>

Neste-dieselit. 2014. Viitattu 3.3.2014.

<http://neste.fi/artikkeli.aspx?path=2589%2c2655%2c2698%2c2707%2c3361>

Neste-polttoöljyt. 2014. Viitattu 3.3.2014.

<http://neste.fi/artikkeli.aspx?path=2589%2c2655%2c2698%2c2707%2c3326>

Neste Oil -kaasutuotteet. 2014. Viitattu 3.3.2014.

<http://neste.fi/artikkeli.aspx?path=2589%2c2655%2c2698%2c2705>

Neste Oil -liikenneasemat. Viitattu 29.1.2014.

<http://www.neste.fi/popup.aspx?path=2589;2655;2656;2670;4788;9829>

RAY. 2013. RAY lyhyesti. Viitattu 5.3.2014. <http://www2.ray.fi/fi/ray/raytietoa>

Ruokakaupat. 2013. Viitattu 3.3.2014. <http://www.kesko.fi/fi/Kaupat-ja-palvelut/K-ryhman-kaupat/Ruokakaupat/>

Service blueprint. Viitattu 26.11.2013. <http://www.innovointi.fi/fi/tyokaluja/kokeilu/service-blueprint>

Sibylla tarina. 2014. Viitattu 3.3.2014.

<http://www.sibyllashopinshop.com/net/FI/Sibylla/Historia>

Terveyskirjasto. 2012. Jalkaterveys osana työterveyshuoltoa. Viitattu 5.3.2014.

http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=jal00182

Työsopimuslaki. 2001. Finlex. Viitattu 30.1.2014.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyslaitos. 2013. Nostotyö. Viitattu 5.3.2014.

http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/tyon_fyysisia_kuormitustekijoita/nostoty/sivut/default.aspx

Työturvallisuuslaki. 2002. Finlex. Viitattu 17.12.2013.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Veikkaus. 2013. Yhteiskuntavastuuraaportti ja vuosikertomus 2012. Viitattu 5.3.2014.

<http://www.veikkaus2012.fi/fi/veikkaus-20122013/>

Kuviot

Kuvio 1: Yksilön osaaminen	9
Kuvio 2: Työssä oppiminen - työnopastus (Helsilä 2002, 53.)	17
Kuvio 3: Perehdyttämisen tavoite (Kauhanen 2006, 146.)	18
Kuvio 4: SWOT-analyysi	33
Kuvio 5: Osaamisen johtamisen toimintamalli osa 1	40
Kuvio 6: Osaamisen johtamisen toimintamalli osa 2	42

Liitteet

Liite 1: Havainnointilomake 1	49
Liite 2: Havainnointilomake 2	50
Liite 3: Teemahaastattelukysymykset työntekijöille	51
Liite 4: Teemahaastattelukysymykset kauppiaalle	52
Liite 5: Perehdytysmateriaali	53

Liite 1: Havainnointilomake 1

Havainnointi

Paikka: Neste K-Market Martinlaakso

Havainnoinija: Outi Pöllänen

Ongelmia työskentelyyn tuottava asia	Kuinka asia/tilanne ratkaistiin?	Kehitysehdotus ongelman ratkaisulle	Työntekijä
1. Peräkärryn mitat. Asiakas tiedusteli puhelimitse jonkin huonekalun mahtumista peräkärryn.	Työntekijä ei tiennyt mittoja, mutta sanoi asiakkaalle "arvelevansa huonekalun mahtuvan".	Peräkärryn vuokrauskansiota löytyy peräkärryn mitat, mitä työntekijä ei tiennyt/muistanut. Asia pitäisi tietää.	Työntekijä 1: B
2. Työntekijä ei tiennyt, mikä näppäin on tarkoitettu kahvion suklaamuffinssille, kun asiakas halusi sellaisen ostaa.	Asiakas sanoi mikä hinta hintalapussa oli. Työntekijä valitsi jonkin muun tuotteen ja riviäennuksella sai hinnan vastaamaan oikeaa hintaa.	Kassakoneeseen pitäisi saada näppäin, jossa selkeästi lukee suklaamuffinssi. Samalla muita turhia näppäimiä pitäisi karsia, jotta oikeat näppäimet löytyisivät nopeammin.	Työntekijä 1: B

Liite 2: Havainnointilomake 2

Havainnointi			
Paikka: Neste K Market Martinlaakso		Havainnoija: Outi Pöllänen	
Ongelma työskentelyyn tuottava asia	Kuinka asia/tilanne ratkaistiin?	Kehitysehdotus ongelman ratkaisulle	Työntekijä
1. Työntekijä 1 ei tiennyt kauan erilaisia pullia paistetaan	Työntekijä 2 selosti pikaisesti suullisesti tyyppisimmät paistajat	Suullinen tieto unohtuu herkästi, joten olisi pitänyt näyttää, mistä tieto jatkossa löytyy	Työntekijä 1: A Työntekijä 2: B
2. Työntekijä 1 ei tiennyt, paljon lasi maitoa kahviossa maksaa, kun asiakas halusi ostaa sellaisen.	Työntekijä 2 ei tiennyt, eikä kassakoneesta löytynyt hintaa. He yhdessä päättivät myydä lasin maitoa eurolla. Asia jätettiin siihen.	Koska ongelma vaati pikaista ratkaisua, menetelmä oli hyväksyttävä. Asia pitäisi kuitenkin varmistaa esimieheltä myöhemmin, ja maidolle saada oma näppäin.	Työntekijä 1: A Työntekijä 2: B
3. Työntekijä 1 ei tiennyt, minne täydet pesuetukortit laitetaan	Työntekijä 2 näytti oikean paikan.	-	Työntekijä 1: A Työntekijä 2: B
4. Työntekijä 1 ei tiennyt, mitä ainetta tuulilasipesuvedin laitetaan, kun normaalisti käytettävä aine oli loppunut.	Työntekijä 2 näytti toisen vastaavan aineen.	-	Työntekijä 1: A Työntekijä 2: B
5. Työntekijä 1 ei tiennyt, kuinka wc:n käsiinpesuaine täytetään. Asiakas huomautti tyhjistä pesuaineannostelijasta.	Työntekijä 2 ei tiennyt, joten pesuaine jätettiin täyttämättä. Asiaa jätettiin siihen.	Vessaan olisi pitänyt viedä myymälän puolelta otettava pumppupullo, jotta pesuainetta olisi saatavilla. Asia pitäisi selvittää myöhemmin	Työntekijä 1: A Työntekijä 2: B
6. Työntekijä 1 ei ollut varma, kuinka monta taukoa on oikeutettu pitämään	Työntekijä 2 ei tiennyt varmasti mitä laki sanoo. Asia jätettiin siihen.	Asia pitäisi varmistaa esimieheltä.	Työntekijä 1: A Työntekijä 2: B
7. Työntekijä 1 ei tiennyt, minne sijoittaisi alennukseen laitettavat tuotteet, joille on osoitettu oma erillinen hyllypaikka	Yhdessä työntekijän 2 kanssa he päättivät laittaa tuotteisiin aletarrat, ja jättää tuotteet niiden omaan hyllyyn alehyllyn sijaan, sillä ajattelivat tuotteiden oman hyllyn kassan vieressä olevan myyvämpi paikka.	-	Työntekijä 1: A Työntekijä 2: B

Liite 3: Teemahaastattelukysymykset työntekijöille

Teemahaastattelu

Haastattelija:

Haastateltava:

Aika ja paikka:

Taustatiedot:

Milloin olet saapunut yritykseen?

Kuinka monta tuntia keskimäärin työskentelet viikossa?

Teema 1: Oma perehtyminen yritykseen tullessa

Kerro omasta perehdyttämisestäsi kun saavuit yritykseen?

Minkälaista tietoa sait yrityksestä? Oliko se mielestäsi riittävää?

Minkälaista tietoa sait työtehtävistä? Oliko se mielestäsi riittävää?

Kuvaile, kuinka perehdyttäminen olisi voinut sujua vielä paremmin?

Teema 2: Toisen henkilön perehdyttäminen

Kuvaile, kuinka olet perehdyttänyt toista yritykseen saapunutta henkilöä?

Minkälaista palautetta olet saanut perehdytettävältä henkilöltä perehdytykseen liittyen?

Kerro, kuinka perehdyttäminen olisi voinut sujua vielä paremmin?

Teema 3: Osaamisen kehittyminen työuran jatkuessa

Kuvaile, kuinka yritys on tukenut osaamisesi kehittymistä?

Millä tavoin yritys kannustaa sinua kehittämään osaamistasi ja minkälaisia mahdollisuuksia se siihen tarjoaa?

Minkälaisissa koulutuksissa olet käynyt työhösi liittyen? Kuvaile niiden hyödyllisyyttä työllesi?

Kerro nykypäivänä työssäsi kokemista ongelmatilanteista, joita et osaa ratkaista yksin?

Millä osa-alueilla kaipaisit lisää osaamista, jotta työsi sujuisi paremmin?

Kerro käymistäsi esimies-alaiskeskusteluista?

Liite 4: Teemahaastattelukysymykset kauppiaalle

Teemahaastattelu (kauppiaan haastattelu)

Haastattelija:

Haastateltava:

Aika ja paikka:

Teema 1: Osaamisen kehittäminen

Millä tavalla arvioit työntekijöiden osaamista? (minkälaisia menetelmiä)

Millä tavalla kehität työntekijöiden osaamista? (minkälaisia menetelmiä)

Minkälaisia kouluttautumismahdollisuuksia yritys tarjoaa?

Millä tavalla arvioit ja ennakoit osaamistarpeita? (minkälaisia menetelmiä)

Millä tavoin kannustat työntekijöitä oman osaamisen itsenäiseen kehittämiseen? (minkälaisia menetelmiä tai muita tapoja)

Teema 2: Kehityskeskustelut

Kerro tämänhetkistä kehityskeskustelukäytännöistäsi?

Kuinka usein käyt kehityskeskusteluja?

Minkälainen kehityskeskustelujen sisältö on tällä hetkellä?

Millä tavoin kehityskeskusteluihin valmistaudutaan? (onko käytössä esim. jokin lomake, johon tutustutaan etukäteen)

Mikä on näkemyksesi niiden hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta?

Kuinka niitä voisi kehittää?

Teema 3: Perehdyttäminen

Millä tavoin perehdyttäminen on organisoitu yrityksessä tällä hetkellä? (onko perehdyttämissuunnitelmaa, perehdyttämisopasta, onko perehdyttäjä määriteltyinä jne.)

Minkälaiset puitteet perehdyttämiselle on luotu?

Millä tavoin sitä voisi kehittää?

Millä tavoin arvioit perehdyttämisen onnistumista? (minkälaisia menetelmiä)

Teema 4: Perehdytysmateriaali

Kerro minkälainen perehdytysmateriaali palvelisi yritystä parhaiten?

Minkälaisia asioita perehdytysmateriaalin tulisi näkemyksesi mukaan sisältää?

Liite 5: Perehdytysmateriaali

1

Neste K-Market Martinlaakso
Perehdytysmateriaali

13.2.2014



Tervetuloa taloon!

Sisällysluettelo

Tietoa yrityksestä ja sen palveluista	3
Työsuhteeseen liittyvät asiat	6
Talon tavat ja pelisäännöt	7
Työturvallisuus	8
Työterveyshuolto	10
Kouluttautuminen	10
Henkilökuntaedut	11

Tietoa yrityksestä ja sen palveluista

Neste Oil K-Market palvelee vuoden jokaisena päivänä aamuvarhaisesta iltamyöhään yhden pysähdyksen taktiikalla.

Aukioloajat: ma-pe 6:30-24, la & su: 8-24.



K-Market: Asemallamme on 250m²:n K-Market myymälä. K-Market on kaupunkilähiöiden ja maaseutukeskusten hyvän valikoiman ruokakauppa. Työntekijät pitävät työvuoroissaan huolen siitä, että kaupan puolen hyllyt ovat siistit, järjestyksessä ja tuotteet ovat vedettynä hyllyn etureunalle. Hedelmä- ja vihannesosasto pidetään tuoreena sekä raikkaana, ja pilaantuneet tuotteet kerätään pois. Hyllyjä täytetään aina kuorman saapuessa ja muulloinkin, jos takahuoneessa on esille mahtuvia tuotteita. Myös kaupan puolella työskenneltäessä asiakkaat huomioidaan ja heitä tervehditään.

K-Plussa: K-Plussa on Suomen monipuolisin kanta-asiakasohjelma, joka tarjoaa K-Plussa-pisteitä ja -etuja. K-Plussa-kortteja on yli 3,8 miljoonalla suomalaisella. Asemallamme K-Plussa -pisteitä kertyy kaikista ostoksista poislukien Veikkauksen pelit. K-Plussa-seteleillä, jotka ovat 5 euron arvoisia, voi maksaa ostoksia. K-Plussa-seteleistä ei anneta rahaa takaisin. K-Plussa kanta-asiakasohjelmaan liittyminen maksaa 8,40€. K-Plussa-pisteitä saa K-Plussa verkostosta tekemistä ostoista: peruspisteet 1€ = 1 K-Plussa-piste. Asiakkaat saavat henkilökohtaisen K-Plussa-pistetiedotteen kun asiakkuudelle on kertynyt vähintään 1000 K-Plussa-pistettä. Pistetiedote postitetaan vähintään kerran vuodessa, jos asiakkuudelle on kertynyt pisteisiin oikeuttavia ostoja. Katso lisää www.plussa.com.

Quick Wash -autopesu: Quick Wash -automaattipesu tarjoaa hellävaraisesti alan parhaan pesu- ja kuivaustuloksen. Autopesutoiminta on vilkkaimmillaan keväisin sekä loppuvuodesta.

Tutustu aseman eri pesuohjelmiin, jotta voit myydä asiakkaalle hänelle parhaiten soveltuvan vaihtoehdon. Tutustu myös Liikenne- ja matka-asema Quick Wash -autopesun ketjukäsikirjaan sekä sen liitteeseen ”Uuden myyjän perehdytys pesutoimintaan”, joka löytyy Ketjunetistä.

TI-hallit: Asemaltamme löytyy kaksi tee se itse -hallipaikkaa eli TI-hallia. Hallipaikat ovat asiakkaiden käytössä, jos he haluavat pestä autoaan itse tai tehdä pienimuotoisia huoltotöitä, kuten renkaanvaihtoja. Hallissa ei kuitenkaan ole sallittua tehdä öljynvaihtoja. Hallin vuokra on 35 senttiä/minuutti. Lisäksi halleissa on painepesurit, joita asiakkaat voivat käyttää 1€/kpl maksavilla poleteilla. TI-halleissamme ei ole nosturipaikkoja.

Polttoainemyynti: Mittarikentältämme saa tankattua neljää erilaista polttoainetta. 95 E10 -bensiniä, 98 E5 -bensiniä, Neste Pro Dieseliä sekä moottoripolttoöljyä (MPO). 95 E10 on bensiinin peruslaatu ja soveltuu suurimpaan osaan bensiinikäyttöisistä autoista. Joidenkin autojen polttoainejärjestelmät eivät kuitenkaan siedä korkeaa etanolipitoisuutta ja silloin on tankattava niin sanottua suojalaatua 98 E5 -bensiniä, joka soveltuu kaikille bensiinikäyttöisille autoille. Neste Pro Diesel on vuosia kestäneen kehitystyön tulos ja soveltuu kaikkiin dieselautoihin. Kesäaikaan myynnissä on sen kesälaatua ja talviaikaan talvilaatua, jonka alin käyttölämpötila on -37 astetta ja alin varastointilämpötila -32 astetta. Moottoripolttoöljy soveltuu sekä lämmitykseen sekä moottorikäyttöön erilaisissa työkoneissa. Sitä ei kuitenkaan saa käyttää tieliikenne- eikä huvivenekäytössä.

Kahvio ja Sibylla: Kahviossamme on 24 asiakaspaikkaa. Kahvion valikoimasta tulee löytyä joka päivä samana päivänä tehdyt ja paistetut sämpylät, pullat sekä suolaiset piirakat ja pasteijat. Muista tarkkailla tuotteiden riittävyyttä pitkin päivää ja täydentää tarvittaessa. Myymäläme kahvilla on 20 minuutin tuoreustakuu, eli asiakkaamme saavat nauttia aina hyvää ja tuoretta kahvia. Kahvion valikoimasta löytyy myös Sibyllan pikaruokatuotteet. Sibylla on vuonna 1932 perustettu ruotsalainen pikaruokaketju. Pikaruokatuotteet valmistetaan asiakkaan tilauksesta annoskorttien mukaisesti, eli ne ovat aina tuoreita ja tasalaatuisia asiakkaalle. Työntekijöiltämme vaaditaan hygieniapassi. Pakkaamattomia elintarvikkeita käsitellään vain hanskat kädessä.

Veikkaus: Veikkaus tuottaa suomalaiselle yhteiskunnalle rahapelejä vastuullisesti ja luotettavasti. Se on valtion omistama osakeyhtiö. Opetus- ja kulttuuriministeriö jakaa Veikkauksen tuoton kokonaisuudessaan suomalaiselle taiteelle, liikunnalle, tieteelle ja nuorisotyölle. Veikkauksen arvot ovat vastuullisuus, luotettavuus, luovuus ja yhteinen hyvä ja sen tavoitteena on olla maailman paras rahapeliyhtiö. Veikkauksen pelien ja arpojen ikäraja on 18 vuotta, jolla ennakoidaan ja minimoidaan pelaamisesta mahdollisesti aiheutuvia haittoja. Tarkasta aina nuorten pelaajien ikä. Veikkauksella on reilu 20 erilaista pelituotetta. Veikkauksen järjestämässä pelikoulutuksessa opit hallitsemaan ja myymään niistä jokaista.

RAY-pelikoneet: Asemallamme on raha-automaattiyhdistyksen (RAY) pelikoneita. Pelikoneiden pelaamisen ikäraja on 18-vuotta. Tarkista nuorilta pelaajilta ikä ja tarvittaessa estä pelaaminen. Pelikoneet voi sulkea nuorilta pelaajilta kassalta löytyvän kaukosäätimen avulla. RAY valvoo ikärajavalvonnan onnistumista. RAY:n pelien tuotot käytetään terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen Suomessa. Katso lisää www.ray.fi.

Peräkärrynvuokraus: Asemallamme toimii peräkärrynvuokraus. Vuokrauslomakkeet, ohjeet ja hinnat löytyvät sinisestä peräkärrynvuokraus-kansiosta, joka löytyy kahvion kassalta.

Nestekaasu: Asemallamme myydään nestekaasua. Nestekaasu on puhdasta luonnonenergiaa, joka palaa savuamatta ja nokeamatta. Asiakas voi valita itselleen sopivan koon komposiitti- ja teräspulloverikoimista. Uutta nestekaasupulloa ostaessa asiakas maksaa sekä pullon hinnan että sen täytön. Jos asiakas haluaa täyttää nestekaasupullon, hän maksaa vain pullon täytöstä. Silloin otamme tyhjän pullon vastaan (joka jätetään kaappiin korkki auki) ja annamme täyden pullon tilalle. Huomioi, että vaihdossa otamme vastaan vain samanlaisia pulloja kuin myymme! Tarkemmat ohjeet hinnoista ja nestekaasupulloverien myynnistä löytyy kassalta.

Työsuhteeseen liittyvät asiat

Työsuhde: Palkkaus ja työehdot määräytyvät työehtosopimuksen mukaisesti. Yrityksessä on käytössä kaupan alan työehtosopimus, jossa on liikenneasemaliite. Työsuhteen alkaessa työntekijöillä on työehtosopimuksen mukainen 4 kuukauden koeaika.

Tapaturmavakuutus: Yrityksen lakisääteinen tapaturmavakuutus on IF:ssä. Vakuutuksesta korvataan työssä tai työstä johtuvissa olosuhteissa sattuneet tapaturmat ja ammattitaudit tapaturmavakuutuslain ja korvaussäännösten mukaisesti. Jos sinulle sattuu tapaturma työpaikalla tai työmatkalla, ilmoita tapaturmasta heti työnantajallesi tai lähimmälle esimiehellesi. Saat työnantajaltasi vakuutustodistuksen, jota vastaan saat maksutta hoitoa esim. lääkäriasemilla tai sairaalassa.

Työeläkevakuutus: Tämän yrityksen työntekijän eläkelain mukainen vakuuttaja on työeläkevakuutusyhtiö Varma.

Työaika: Työaika alkaa työvuorolistassa lukevana ajankohtana. Huomioi, että saavut paikalle hyvissä ajoin, jotta ehdit vaihtamaan työvaatteet päälle ennen työajan alkamista. Työmatkoja ei saa kulkea työvaatteissa. Jos kuljet töihin omalla autolla, pyydä esimieheltä pysäköintilupa, joka tulee laittaa autoon näkyville auton ollessa työpaikan parkissa. Taukoja pidetään työn lomassa noin kahden tunnin välein. Tauko saa kestää noin 15 minuuttia. Tauot ovat pal-

kallisia, eikä taukojen aikana saa poistua työpaikalta. Työntekijät ovat velvollisia menemään töihin kesken tauon jos tilanne niin vaatii. Tämä pitää huomioida erityisesti silloin, jos työvuorossa on vain kaksi henkilöä. Tauolla tulevan henkilön tulee tarkkailla myymälän puolen tilannetta valvontakameroista.

Sairastuminen: Työntekijän on ilmoitettava sairastumisesta viipymättä esimiehelle. Sairauslomtodistus vaaditaan ensimmäisestä päivästä alkaen. Sairaanhoidajan kirjoittama todistus riittää. Sairastumisesta ilmoitetaan puhelimitse eikä koskaan tekstiviestitse.

Talon tavat ja pelisäännöt

Asiakaspalvelu: Asiakkaita palvellaan aina mahdollisimman ystävällisesti ja ammattitaitoisesti. Asiakkaita tervehditään hymyillen asianmukaisella tavalla. Heitä kuunnellaan ja heidän tarpeisiinsa keskitytään, jotta niihin löydetään sopiva ratkaisu. Asiakkaiden kysymyksiin pyritään aina löytämään vastaus. Tilannetta ja asiakkaan mielentilaa on hyvä arvioida aistinvaraisesti: etsiikö hän jotain, kaipaako hän ripeää palvelua, onko hän juttutuulella, sopisiko tilanteeseen jonkinlainen lisämyynti? Kassalla kysytään lopuksi aina Plussa-korttia, avataan muovikassit valmiiksi ja tarjotaan kuittia ostoksista. Lopuksi kiitetään ja hyvästellään ystävällisesti.

Ulkoinen olemus: Työvuorossa ollessa työntekijän on pukeuduttava puhtaaseen ja sileään ketjun työasuun, jonka esimies antaa uudelle työntekijälle. Työasu auttaa asiakasta erottamaan henkilökuntaan kuuluvat. Paidan nappien on oltava kiinni ja työasuun kuuluvat aina sukat. Kenkien on oltava ehjät, asialliset ja turvalliset. Nimilapun tulee olla näkyvillä kiinnitettynä rintaan. Työaikana ei ole sopivaa käyttää vahvoja hiusvärejä, meikkejä, tuoksuja tai suuria koruja. Mahdolliset tatuoinnit ja lävistykset eivät saa näkyä työaikana. Asiakkaiden nähden ei jauheta purukumia.

Puhelimen käyttö: Puhelimen käyttö on sallittu ainoastaan taukojen aikana takahuoneessa. Jos odotat tärkeää puhelua, jonka ajankohtaan et voi vaikuttaa, voit sen poikkeuksellisesti käydä takahuoneessa hoitamassa. Asiakkaiden edessä puhelinta ei kuitenkaan käytetä.

Siisteys ja järjestys: Siivoussuunnitelma on näkyvillä siivouskaapin ovela. Siivousvälineitä saa säilyttää ainoastaan niille tarkoitettussa siivouskaapissa. Kaikki työntekijät ovat velvollisia pitämään yllä yleistä siisteyttä ja järjestystä.

Työturvallisuus

Jotta työskentely on sujuvaa ja turvallista tulee kiinnittää huomiota ergonomiseen työskentelyyn sekä käydä läpi toimintaohjeita erilaisten vaara- ja poikkeustilanteiden varalle.

Ergonominen työskentely

Työskentelyyn saattaa liittyä raskaampien kuormien siirtelyä. Aina nostettaessa tulee muistaa oikea nostotekniikka, eli selkä pidetään suorana ja nosto tehdään jaloilla. Aina kun mahdollista, liikutettava kuorma kannattaa siirtää pyörällisellä alustalla tai kärryllä. Jos kuorma on raskas eikä nostamista voi välttää, tulee pyytää työkaveri avuksi. Järjestys ja siisteys lisäävät työturvallisuutta.

NOSTOTEKNIikka



Työ paikallaan seisten voi olla kuormittavaa tuki- ja liikuntaelimestölle. Tähän voi auttaa kunolliset ja asianmukaiset työjalkineet. Paras apu kuitenkin on työtehtävien suunnittelu ja vaihtelu niin, että kenenkään ei tarvitse seistä kassalla koko työvuoroa. Jos niin kuitenkin käy, erilaiset voimistelu- ja jumppaliikkeet taukojen aikana ovat hyväksi lihaksille ja verenkierrolle. Esimerkiksi kyykkääminen vähentää tehokkaasti alaraajojen väsymystä, puutumista ja turvotusta. Myös paikallaan kävely, varpaille nousu ja yhdellä raajalla seisominen voivat auttaa. Tärkeää kuitenkin on, ettei kassaan nojailta vaan asiakkaiden edessä seistään ryhdikkäästi.

Poikkeustilanteet

Soittaminen hätänumeroon 112:

1. Soita hätäpuhelu itse, jos voit. Soita turvallisesta paikasta.
2. Kerro, mitä on tapahtunut.
3. Kerro tarkka osoite: Vihertie 39, Vantaa.
4. Vastaa kysymyksiin.
5. Toimi annettujen ohjeiden mukaan.
6. Lopeta puhelu vasta saatua luvan.

Toimintaohje tulipalon sattuessa:

1. Pelasta ensin vaarassa olevat ihmiset.
2. Varoita vaarassa olevia ja kehoita ihmisiä poistumaan.
3. Sammuta lähimmällä alkusammuttimella. Älä sammuta sähkö- tai rasvapaloa vedellä.
4. Rajoita palon leviäminen. Sulje ovet ja ikkunat.
5. Hälytä palokunta.
6. Opasta palokunta paikalle.

Myymälävarkauksien ehkäisemiseksi kiinnitä huomiota epäilyttävän näköisiin henkilöihin. Tervehdi heitä ja tarjoa apua, mikä on myös hyvää asiakaspalvelua. Huomioi asiakkaiden kantamukset myymälään tullessa. Isommat kassit ja reput voi pyytää jättämään kassalle ennen myymälään menoa. Sijoitu asiakkaiden näkyville ja liiku myymälässä, jotta pystyt havainnoimaan mahdollisimman paljon. Myös hyvä järjestys ja siisteys ehkäisevät myymälävarkauksia.

Jos myymälävarkaus kuitenkin tapahtuu:

- Varmista oma turvallisuutesi
- Huomioi epäillyn kantamukset ja varmista ettei hän ”hävitä” varastettuja tavaroita
- Toimi vasta kun olet varma varkaudesta eli kun epäilty yrittää poistua maksamatta
- Älä tartu kiinni tai turvaudu muihinkaan voimakeinoihin
- Pyydä epäiltyä näyttämään kätkeyt tavarat
- Pyri selvittämään epäillyn henkilöllisyys luotettavan asiakirjan avulla
- Kutsu poliisi ja tee ilmoitus myymälävarkauksesta

Toiminta-ajatuksia uhkaavan tilanteen kohtaamiseen:

- Pysy rauhallisena äläkä provosoidu
- Älä ryhdy väittelemään
- Vältä tuijottamista mutta pyri pitämään asiallinen katsekontakti
- Myötäile uhkaajaa puhuessa äläkä keskeytä häntä
- Pidä riittävä etäisyys
- Kerro uhkaajalle mitä teet, ja vältä äkkinäisiä liikkeitä
- Älä käännä uhkaajalle selkääsi ja pidä kätesi näkyvissä
- Älä nolaa uhkaajaa ja anna hänelle mahdollisuus ”kunnialliseen perääntymiseen”
- Hälytä apua jos pystyt
- Jos tilanne riistäytyy käsistä, pakene paikalta

Muista tutustua myös turvallisuuskansioon!

Työterveyshuolto

Yrityksen työterveyshuolto toimii Myyrmäen terveysasemalla osoitteessa Jönsaksentie 4 E, 4.krs. Työterveyshuolto palvelee kello 8.00 - 16.00. Työterveyshuolto kattaa työhöntulotarkastukset sekä mahdolliset työkykyselvitykset. Muissa tapauksissa henkilökunta on yhteydessä omaan terveyskeskukseensa. Tämän yrityksen työterveyshuollosta vastaa työterveyshoitaja Tiina Repo.

Kouluttautuminen

K-instituutti Oy on Keskon tytäryhtiö ja opetushallituksen valvonnan alainen ammatillinen erikoisoppilaitos. Henkilökunnan on toivottavaa tutustua heidän kurssitarjontaan osoitteessa www.k-instituutti.fi. Lisäksi yrityksen tiloihin laitetaan näkyville esitteitä ajankohtaisista kursseista. Henkilökunta voi halutessaan osallistua K-instituutin tarjoamiin koulutuksiin. Lisäkoulutuksesta on hyvä keskustella esimiehen kanssa.

Henkilökuntaedut

Henkilökunta on oikeutettu saamaan 8 % alennuksen kaupan ostoksista ja 50 % alennuksen kahvion tuotteista. Kassakone antaa kyseiset alennukset suoraan näppäiltäessä "ale%"-näppäimen alta alennusryhmä "henkilökunta". Asiakkaille myytäviä -30 % alennustuotteita henkilökunta saa ostaa 50 % alennuksella. Kahvia saa juoda veloituksetta. Hävikkituotteita henkilökunta saa ottaa työvuorossa ollessaan veloituksetta. Myös autonpesu on henkilökunnalle ilmainen.